



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

## **IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA, S.A.**

**Luis Fernando Martínez Velásquez**

Asesorado por la Inga. Sigrid Calderón De León

Guatemala, mayo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
PARA ECONOMÍA DE ESCALA, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LUIS FERNANDO MARTÍNEZ VELÁSQUEZ**  
ASESORADO POR LA INGA. SIGRID CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszuek
EXAMINADOR	Ing. Roberto Valle González
EXAMINADOR	Ing. Pedro Avalos Castañeda
EXAMINADOR	Ing. Deany Edgar Barrios López
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA, S.A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha mayo de 2011.



Luis Fernando Martínez Velásquez



Guatemala, 30 de noviembre de 2011.  
REF.EPS.DOC.1524.11.11.

Ingeniera  
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano  
Directora Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Luis Fernando Martínez Velázquez**, Carné No. **7912272** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA S.A."**.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

  
Inga. Sigrid Aritza Calderón de León  
**Asesora-Supervisora de EPS**  
Área de Ingeniería Mecánica Industrial

SACdL/ra



Guatemala, 30 de noviembre de 2011.  
REF.EPS.D.1090.11.11

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Presente


Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA S.A."** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Luis Fernando Martínez Velázquez** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,  
"Id y Enseñad a Todos"

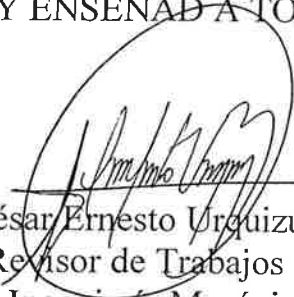
  
Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecaña de Serrano  
Directora Unidad de EPS

NISZ/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Martínez Velásquez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

  
Ing. César Ernesto Uruizú Rodas  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



REF.DIR.EMI.091.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Martínez Velásquez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2012.

/mgp





DTG. 241.2012

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: **IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA ECONOMÍA DE ESCALA, S. A.**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Martínez Velásquez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 29 de mayo de 2012.

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Al ser supremo</b>	Por haberme proporcionado los dones necesarios de este logro alcanzado.
<b>Mis descendientes</b>	Motivación para mejorar continuamente.
<b>Mi pareja</b>	Por su apoyo incondicional en todo momento.
<b>Mis padres</b>	Por haber iniciado mi proceso de educación, con su ejemplo.
<b>Mis hermanos</b>	Por haber marcado la senda de la formación académica.
<b>Mis amigos</b>	Por haberse constituido en hermanos de elección, y por los instantes convividos.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Mi asesora</b>	Inga. Sigrid Calderón De León, por su colaboración y conocimientos vertidos durante el transcurso de la elaboración de este trabajo.
<b>Departamento de EPS</b>	Por ser el medio para el cumplimiento de esta meta, en especial a la Inga. Norma Ileana Sarmiento, por su motivación.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por permitirme realizar mi formación académica y profesional.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por sentirme orgulloso de ser un profesional egresado de esta casa de estudios.
<b>Economía de Escala, S.A.</b>	Por permitirme involucrarme y darme la confianza de realizar este trabajo, en especial a su gerente general.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
GLOSARIO .....	VII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	XXI
1. DESCRIPCIÓN DE ECONOMÍA DE ESCALA, S.A. ....	1
1.1. Historia.....	1
1.2. Visión .....	2
1.3. Misión.....	2
1.4. Servicios que presta .....	3
1.5. Ubicación .....	3
1.6. Organización administrativa.....	5
1.7. Organigrama .....	5
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL.....	7
2.1. Diagnóstico .....	7
2.1.1. Análisis causa-efecto .....	7
2.1.2. Diagrama causa-efecto. ....	8
2.1.3. Interpretación del diagrama.....	9
2.2. Implementación del sistema de administración de personal en Economía de Escala, S.A. ....	11
2.3. Departamento de recursos humanos.....	11
2.3.1. Funciones.....	11
2.3.2. Actividades específicas propuestas. ....	12

2.4.	Encargado de recursos humanos.....	13
2.4.1.	Relaciones humanas .....	13
2.4.2.	Características .....	15
2.5.	Subsistema de reclutamiento, selección e inducción.....	16
2.5.1.	Reclutamiento.....	17
2.5.2.	Selección de personal.....	17
2.5.3.	Inducción .....	20
2.5.4.	Propuesta de reglamento para reclutamiento, selección e inducción del personal .....	21
2.6.	Subsistema de capacitación y desarrollo.....	37
2.6.1.	Procesos del subsistema de capacitación y desarrollo... 38	
2.6.1.1.	Detección de necesidades .....	38
2.6.1.2.	Planificación de la capacitación .....	38
2.6.1.3.	Proceso de ejecución.....	39
2.6.1.4.	Proceso de evaluación.....	39
2.6.1.5.	Participantes de la capacitación.....	40
2.6.2.	Propuesta de Reglamento para capacitación y desarrollo .....	40
2.7.	Subsistema de administración de salarios.....	48
2.7.1.	Clasificación de los salarios .....	48
2.7.2.	Aplicando los principios de equidad.....	49
2.7.3.	Aplicando técnicas en relación a la eficiencia .....	50
2.7.3.1.	Incentivos.....	50
2.7.3.2.	Aumento de salario .....	51
2.7.3.3.	Clasificación de meritos .....	52
2.7.3.4.	Normas de rendimiento.....	52
2.7.3.5.	Ascensos y promociones .....	52
2.7.4.	Aplicando técnicas en relación necesidad de trabajo .....	53
2.7.5.	Revisión de contratos .....	53

2.7.6.	Salarios mínimos.....	54
2.7.7.	Propuesta de Reglamento para la administración de salarios.....	55
2.8.	Subsistema de clima organizacional y motivación.....	59
2.8.1.	Propuestas para la aplicación de teorías contemporáneas.....	61
2.8.1.1.	Teoría de las 3 necesidades .....	61
2.8.1.2.	De establecimiento de objetivos.....	63
2.8.1.3.	De equidad.....	63
2.8.1.4.	De expectativas.....	64
2.8.1.5.	Teoría motivación -higiene .....	65
2.8.1.6.	Aplicando la teoría de Maslow.....	66
2.8.2.	Propuestas de Reglamento de clima organizacional y motivación .....	68
2.9.	Inversión.....	77
2.9.1.	Contratación de personal .....	78
2.9.2.	Mobiliario y equipo .....	78
2.9.3.	Inversión total .....	79
2.9.4.	Justificación económica .....	79
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN .....	83
3.1.	Marco teórico .....	83
3.1.1.	Estructura interna de la Tierra.....	83
3.1.2.	Marco tectónico para Guatemala. ....	84
3.2.	Análisis de la situación actual en Economía de Escala, S.A.....	85
3.2.1.	Antecedentes sísmicos .....	85
3.3.	Propuesta de plan de acciones contra sismos.....	87
3.3.1.	Medidas preventivas dictadas por experto .....	88
3.3.2.	Acciones en caso de emergencia.....	88

3.3.3.	Acciones después de la emergencia. ....	89
3.3.4.	Acciones para el uso de áreas designadas como seguras dentro de las instalaciones.....	90
3.3.5.	Acciones para la evaluación sistemática de las instalaciones. ....	90
3.3.6.	Plano de ubicación de las rutas de evacuación, zonas de riesgo y seguridad.....	91
4.	FASE DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE .....	93
4.1.	Capacitación en área de sismos.....	93
4.1.1.	Contenido sobre construcción antisísmica.....	94
4.1.2.	Contenido sobre tipos y causas de temblores .....	94
4.2.	Capacitación sobre administración de personal. ....	97
4.2.1.	Diálogo simultáneo sobre reclutamiento .....	97
4.2.2.	Lecturas comentada sobre motivación .....	98
4.2.3.	Tormenta de ideas sobre clima organizacional.....	101
4.2.4.	Simulación de inducción de personal.....	102
	CONCLUSIONES.....	103
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	APÉNDICES.....	109

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Plano de ubicación de sede administración.....	4
2. Plano de ubicación de bodegas.....	5
3. Organigrama de Economía de Escala, S.A. ....	6
4. Diagrama causa-efecto de Economía de Escala, S.A. ....	9
5. Propuesta de Reglamento reclutamiento, selección e inducción.....	21
6. Propuesta de Reglamento para capacitación y desarrollo.....	40
7. Propuesta de Reglamento para administración de salarios.....	55
8. Propuesta de Reglamento de clima organizacional y motivación.....	68
9. Plano de zonas de riesgo y seguridad, ruta de evacuación .....	92
10. Esquema conferencia tema sismos .....	93
11. Portada de libro Sí se puede.....	99
12. Portada de libro Nos veremos en la cumbre.....	100





## GLOSARIO

<b>Ausentismo</b>	Ausencia del trabajo justificada o no.
<b>Accidente laboral</b>	Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.
<b>Alcance del trabajo</b>	En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.
<b>Categoría</b>	Órdenes jerárquicas de una profesión.
<b>Cierre patronal</b>	Opuesto a huelga. Acto por el que una empresa cancela su actividad temporalmente, para presionar a sus empleados o empleadas impidiéndoles trabajar.
<b>Compensación laboral</b>	Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

<b>Conflicto colectivo</b>	Conflicto surgido por la discusión de derechos y Obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.
<b>Convenio colectivo de trabajo</b>	Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.
<b>Cuestionario</b>	Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada.
<b><i>Curriculum vitae</i></b>	Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.
<b>Derecho laboral</b>	Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.
<b>Desempleo</b>	Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

<b>Despido injustificado</b>	Aquél que resuelven los Juzgados de lo laboral que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.
<b>Despido</b>	Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.
<b>Día hábil</b>	Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.
<b>Día laborable</b>	Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.
<b>Distancia epicentral</b>	Es la distancia medida en línea recta entre el epicentro y la estación de observación.
<b>Empatía</b>	Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
<b>Emprendedor/a</b>	Persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.
<b>Enfermedad profesional</b>	Aquella que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

<b>Entrevista de selección</b>	Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.
<b>Epicentro</b>	Es el punto situado verticalmente encima del hipocentro, en la superficie de la tierra, únicamente se representa por latitud y longitud.
<b>Evaluación de tareas</b>	Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.
<b>Falla tectónica</b>	Es una fractura en las rocas a lo largo de la cual ha habido movimiento por lo menos en los últimos 10,000 años.
<b>Finiquito</b>	Documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.
<b>Hipocentro</b>	Punto del interior de la tierra de donde se origina la onda sísmica, y se localiza con latitud, longitud y profundidad.

<b>Historial laboral</b>	Curriculum vitae resumido en una página que generalmente acompaña a una solicitud de empleo.
<b>Horario laboral</b>	Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.
<b>Huelga</b>	Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.
<b>Incentivos</b>	Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad.
<b>Indemnización por despido</b>	Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.
<b>Intensidad sísmica</b>	Escala utilizada para medir la fuerza con que se sintió un sismo, o los daños ocasionados. La más utilizada actualmente es la escala de Mercalli modificada.

<b>Jornada intensiva</b>	Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.
<b>Jubilación</b>	Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.
<b>Latitud</b>	Distancia medida hacia el norte o el sur, respecto al paralelo 0 (cero) –Ecuador-, expresada generalmente en grados y minutos.
<b>Leyes laborales</b>	Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.
<b>Liderazgo</b>	Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien cambiarlo para y lograr los objetivos de la organización.
<b>Longitud</b>	Distancia medida hacia el este o el oeste, respecto al Meridiano de Greenwich, expresada, generalmente, en grados y minutos.
<b>Magnitud sísmica</b>	Escala utilizada para medir el tamaño de un sismo, es decir, la cantidad de energía que liberó. La más conocida es la escala de Richter.
<b>Motivación</b>	Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona.

<b>Organigrama</b>	Representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.
<b>Paro laboral</b>	Es una situación en la que una o varias personas con capacidad para trabajar, se encuentran sin empleo por causas ajenas a su voluntad.
<b>Patronal</b>	Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la administración, organizaciones sindicales, etc.
<b>Perfil del puesto</b>	Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
<b>Planilla de personal</b>	Grupo de empleados y empleadas de una empresa.
<b>Preselección</b>	Selección previa general.
<b>Prueba de aptitud</b>	Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.



<b>Reclutamiento laboral</b>	Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
<b>Salario mínimo</b>	Aquél que por ley debe recibir, como mínimo, un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión, se fija por día y mes.
<b>Salario</b>	Conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
<b>Selección laboral</b>	Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.
<b>Sismógrafo</b>	Aparato que registra el papel la señal del sismómetro.
<b>Sismograma</b>	Gráfica producida por el sismógrafo que representa el movimiento del suelo.
<b>Sismómetro</b>	Instrumento mecánico o electrónico que detecta el movimiento del suelo ocasionado por las ondas sísmicas.
<b>Terremoto</b>	Cualquier movimiento sísmico que produce daños de importancia y pérdida humanos.

<b>Test</b>	Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa
<b>Tiempo de origen</b>	Es el instante en que el sismo se produce en el hipocentro.
<b>Tiempo de recorrido</b>	Es el lapso de tiempo desde que se origina el sismo, hasta el arribo de las ondas sísmicas al punto de observación.
<b>Trabajador/a eventual</b>	Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.
<b>Trabajador/a temporal</b>	Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.
<b>Trabajo a turnos</b>	Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.
<b>Tsunami (maremoto)</b>	Es el resultado del movimiento sísmico del fondo oceánico transmitido a la masa del agua, produciendo las olas sísmicas marinas.
<b>Vacante</b>	Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.



## **RESUMEN**

Es importante resaltar que el presente proyecto está enfocado a una pequeña empresa en vías de crecimiento y expansión, por lo tanto hay varios aspectos que probablemente se puedan aplicar a una empresa mediana o grande, de tal forma que los formatos propuestos para el reclutamiento, inducción, capacitación, administración de salarios y clima organizacional están referidos específicamente a la empresa Economía de Escala, S.A., en la situación en que se encontraba durante el periodo de realización del proyecto.

Por consiguiente, es de hacer hincapié en que se recibió apoyo total por parte de la Gerencia General, debido al interés que se tiene con respecto al tema y en la medida de lo posible se trató de no interferir en el funcionamiento diario de la organización.

Asimismo, se observaron resultados de la aplicación del sistema de administración de personal, ya que se participó directamente en la toma de decisiones de terminar las relaciones laborales que no cumplían los requisitos establecidos en los reglamentos, como también en la contratación del nuevo personal, esperando que estas decisiones sean de beneficio y cubran las expectativas esperadas por los socios de la empresa.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Implementar un sistema de administración de personal para mejorar, de manera significativa, el proceso de administración de personal que actualmente maneja la empresa Economía de Escala, S.A., y con esto obtener una organización más eficiente y eficaz en todos los niveles.

### **Específicos**

1. Establecer un sistema que permita realizar un reclutamiento de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa, para disminuir la rotación de personal, con la experiencia requerida.
2. Implementar una capacitación adecuada que permita la disminución de errores laborales y crear una evaluación periódica para detectar si se están realizando las actividades para la cual fueron contratados.
3. Crear los medios para motivar a los trabajadores, y evitar desorden en el clima organizacional, a través de reconocer esfuerzos extras que realicen y obtener personas dispuestas a asumir nuevos retos dentro de la organización.
4. Lograr en los trabajadores satisfacción por remuneraciones obtenidas, a través de una buena administración de los salarios, evitando comparaciones con otros que estén desarrollando actividades similares y

a su criterio tenga mayor remuneración, lo cual genera descontentos por falta de equidad salarial.

5. Crear un medio por el cual se pueda evaluar tangiblemente la diferencia al administrar al personal antes y después de la implementación del Sistema de Administración de Personal propuesto.

## INTRODUCCIÓN

Sistematizar la administración de personal dentro de una organización, resulta en estos tiempos un imperativo, es decir, una prioridad que debiera ser parte vital dentro de la propuesta inicial, al pensar en planear cualquier tipo de actividad, ya sea lucrativa o no.

La idea principal de este trabajo, parte simplemente, de observar alrededor, donde resaltan a simple vista, o al tener contacto con organizaciones de cualquier tipo a nivel nacional, las irregularidades de cualquier empresa a nivel personal o empresarial.

En esta investigación se podrá encontrar de forma práctica, cómo implementar un sistema de administración de personal, aunque, desde la perspectiva del autor, se interpreta como productividad tomando en cuenta al recurso humano.

La importancia que significa potencialmente el recurso humano dentro de una organización se puede definir como algo vital, para la sobrevivencia de la misma; guardando las distancias puede compararse con el corazón del cuerpo humano: sin el recurso humano, simplemente, no puede existir ninguna organización de cualquier género.

El recurso humano en una organización es el más importante, ya que por medio de él se logran los resultados esperados, puede existir el recurso material y tecnológico, pero si falta el humano, simplemente no hay organización ni resultados.



En el primer capítulo se describe la empresa Economía de Escala, S.A. donde se implementó el sistema de administración de personal, la cual puede clasificarse como pequeña empresa.

El segundo capítulo presenta el análisis de la situación actual de la empresa, a través de un diagnóstico realizado para determinar lo positivo y negativo de la misma,

A través de la implementación del sistema de administración de personal, se describe, en forma separada los subsistemas que lo forman: reclutamiento, capacitación, el análisis de los puestos y sus respectivas necesidades, el clima organizacional y la motivación del personal.

En este capítulo, se presentan los reglamentos propuestos para la empresa: el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y la administración de salarios; la inversión necesaria y el análisis costo/beneficio de cada puesto.

En el capítulo tres se desarrolla la fase de investigación a través del plan de contingencia contra sismos enfocado al personal, tomando como punto de partida las instalaciones actuales de la empresa.

El cuarto capítulo corresponde a la fase de enseñanza y aprendizaje aplicados con el personal en caso de sismos y con respecto a la implementación del sistema de administración de los trabajadores.

La razón por la cual es importante, es porque la empresa no quiere y no le conviene contratar para el puesto a la persona equivocada, tener alta rotación de personal, que su personal no haga su mejor esfuerzo, perder tiempo con entrevistas inútiles, que la compañía sea demandada por acciones discriminatorias, que algunos del personal piensen que sus salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de otros en la organización.

En los últimos años en el país los empresarios han observado un crecimiento acelerado de la oferta de mano de obra en todos los niveles: gerencial, nivel medio y operativo; y por el otro, las personas se han enfrentado con requerimientos básicos para optar a un trabajo.



# **1. DESCRIPCIÓN DE ECONOMÍA DE ESCALA, S.A.**

## **1.1. Historia**

La empresa Economía de Escala, S.A. fue fundada en 2007, de capital nacional, con la idea de importar productos alimenticios de consumo masivo, para ser dirigidos principalmente al mercado de comida rápida, como una alternativa para competir con las existentes, principalmente provenientes de la república de México, para distribuirlo a nivel nacional.

El proyecto inició con la visita a empresas mexicanas que fueron contactadas en una feria internacional, luego se realizaron a las fábricas productoras, para después salir a conocer puntos de distribución en la capital mexicana.

Se tuvo acceso a la información estadística de consumos y demandas históricas, para que al regresar a Guatemala, poder realizar el respectivo estudio de investigación de mercado con el objetivo de determinar el potencial de consumo del producto elegido.

A la fecha se está comercializando producto comestible. Al momento del presente trabajo se presentaron una serie inconvenientes por ser un producto perecedero, por lo cual se están evaluando otras alternativas.

## **1.2. Visión**

“Contribuir al desarrollo comercial del país buscando que los productos importados y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo.

Tener presencia a nivel nacional, desarrollando una eficiente red de operaciones y distribuidores que permitan a la compañía expandirse a mercados internacionales, ser reconocida por sus prácticas y actitudes alineadas con la ética y valores humanos.

Buscar mantener la confianza de los inversionistas, de la comunidad y de sus clientes y proveedores manejando sus operaciones con prudencia financiera”.

## **1.3. Misión**

“Importar y comercializar alimentos de consumo rápido, con los estándares de calidad que satisfagan a los consumidores. Crecer en forma sostenida y racional, aportando desarrollo al comercio nacional.

Generar beneficios para los accionistas, los empleados y la comunidad a través de la eficiencia de los procesos importación y de comercialización.

Conformar un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio de los consumidores”.

#### **1.4. Servicios prestados**

A continuación se realiza un listado de los principales servicios que presta la empresa:

- Importación: introducción al territorio nacional, por las vías y medios legales, de producto alimenticio producido en el extranjero, para la comercialización, distribución al mayoreo y distribución al menudeo.
- Comercialización: poner a la venta los productos alimenticios importados, haciendo llegar físicamente los productos a los consumidores finales, por medio de acciones de distribución y logística.
- Distribución al mayoreo: realización de actividades de venta, representación y promoción de productos y servicios para ser "revendidos" en el mercado nacional.
- Distribución al menudeo: realización de actividades finales para colocar en manos del consumidor la mercancía, a través de puntos de venta tipo franquicia en tiendas, restaurantes, entre otros.

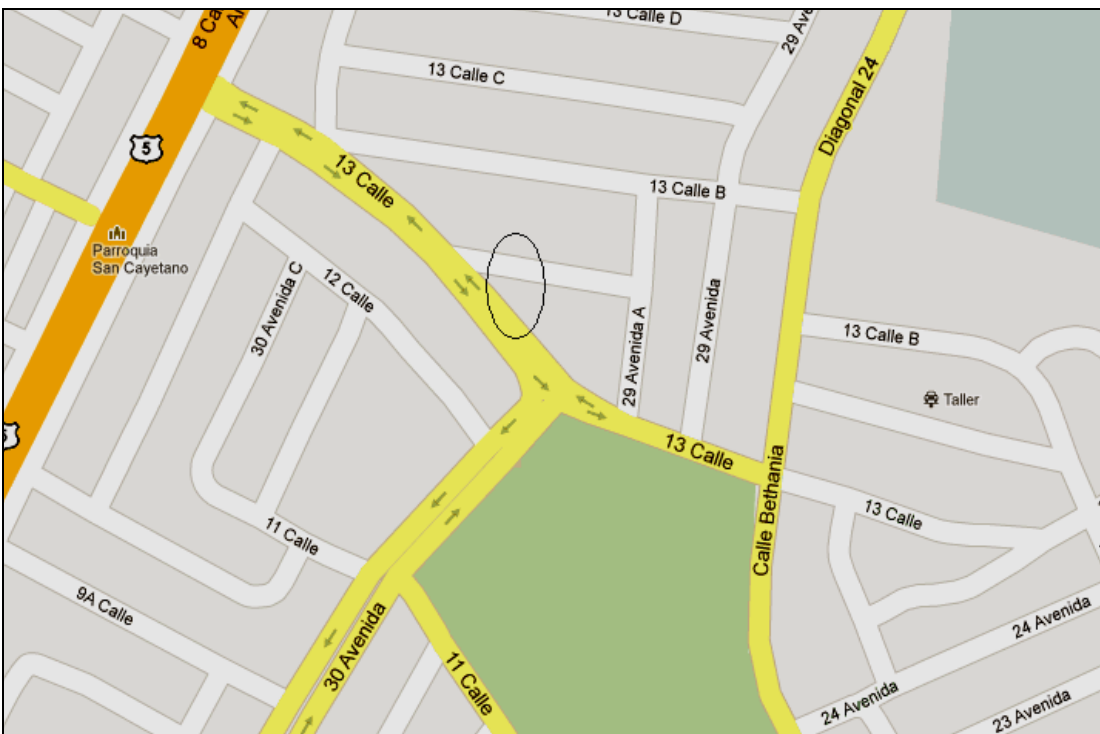
#### **1.5. Ubicación**

Desde la fundación de la sociedad anónima, la sede administrativa de la empresa se ubica en la esquina de la trece calle A y treinta avenida de la colonia Ciudad de Plata I zona siete del departamento de Guatemala, y las bodegas que cuentan con cuartos fríos donde se almacena el producto importado para su posterior distribución, están ubicadas en la quinta avenida

de la zona trece a un costado del Boulevard Liberación de la ciudad de Guatemala.

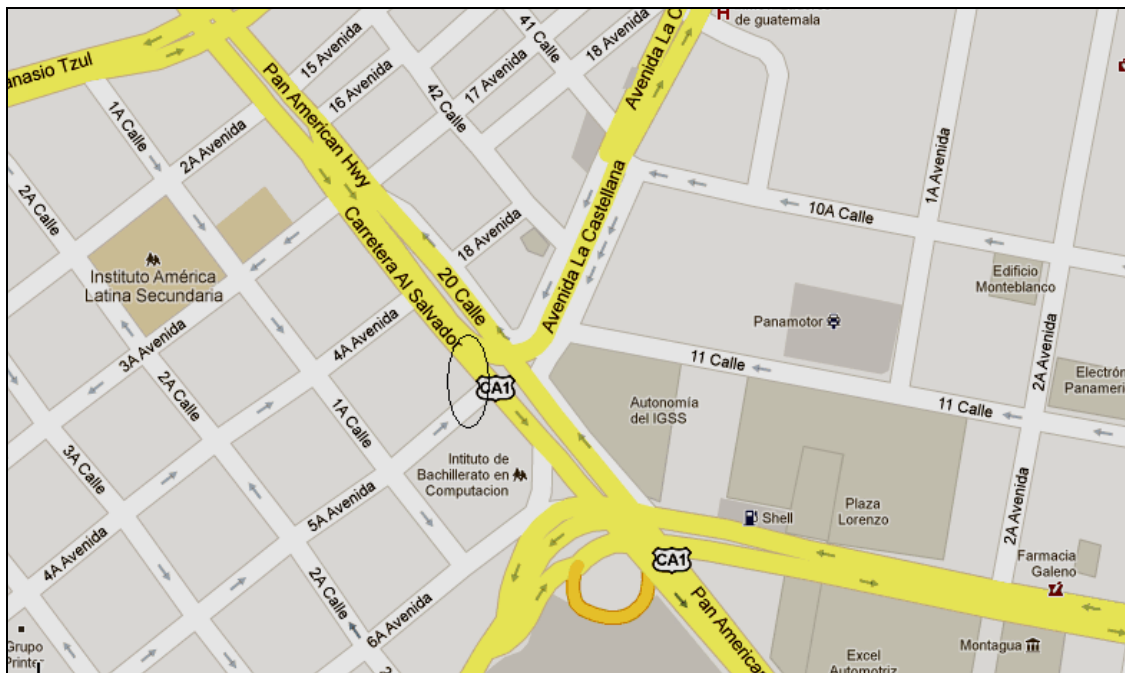
Las figuras 1 y 2 muestran el plano de ubicación de la sede de Economía de Escala, S.A. y las bodegas.

**Figura 1. Plano de ubicación de sede administrativa**



Fuente: Google maps. Consulta: 5-12-2011.

Figura 2. **Plano de ubicación de bodegas**



Fuente: Google maps. Consulta: 5-12-2011.

## 1.6. Organización administrativa

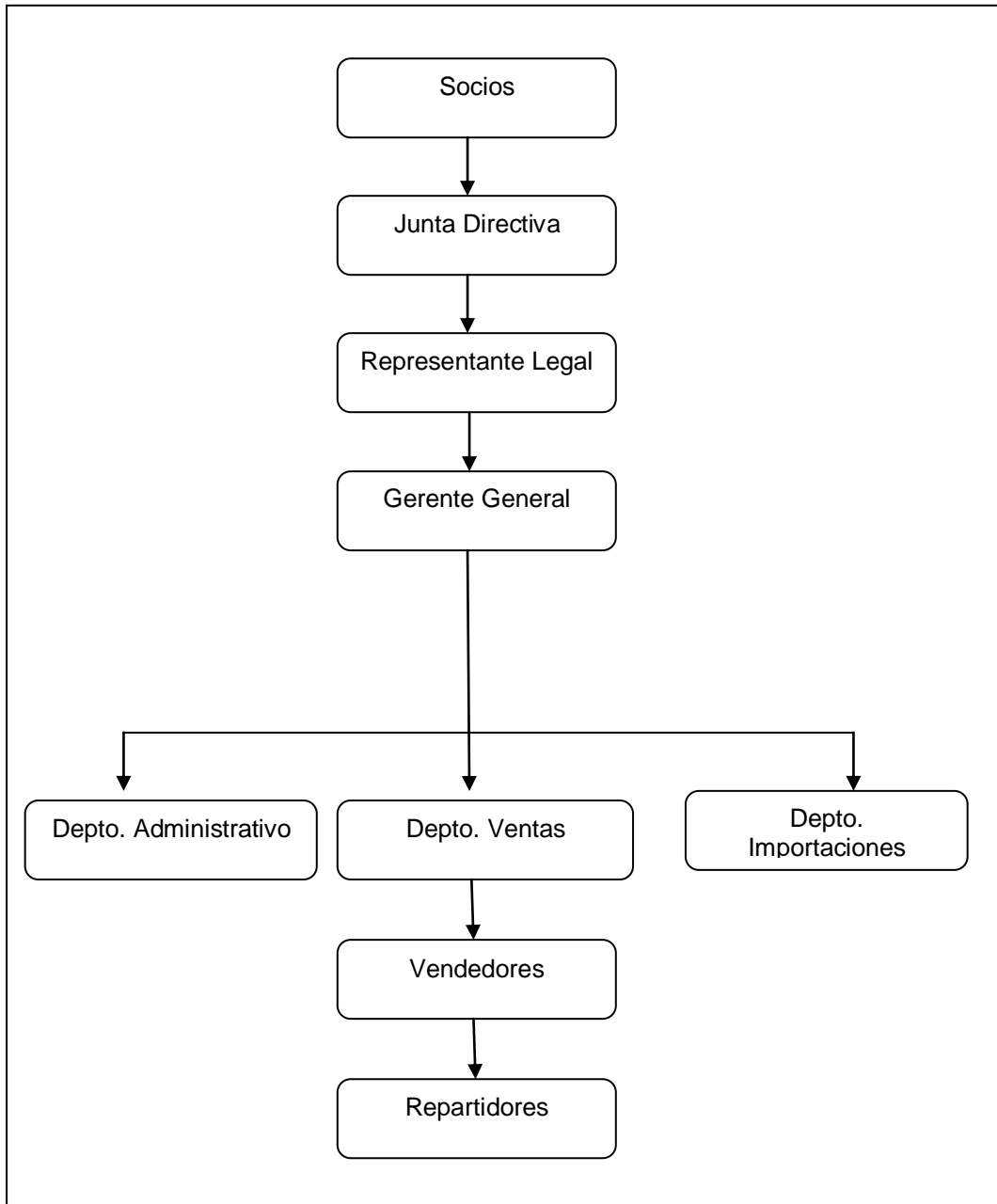
Por ser una sociedad anónima, la organización administrativa es funcional, con los accionistas en la parte más alta de la estructura, bajando los niveles jerárquicos hacia la Junta Directiva, representantes legales y administradores generales, en la parte media el personal administrativo y en la parte más baja vendedores y repartidores.

## 1.7. Organigrama

En la figura 3 se observa el organigrama de la empresa Economía de Escala, S.A., con el tipo de organización funcional.



Figura 3. Organigrama de Economía de Escala, S. A.



Fuente: elaboración propia.

## **2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL**

### **2.1. Diagnóstico**

Por medio de las herramientas de investigación se determinaron los aspectos positivos y negativos que permitieron definir la situación dentro de la empresa, utilizando los siguientes métodos.

#### **2.1.1. Análisis causa-efecto**

Se utilizó el método de causa – efecto, para construir el diagrama, en el que se logró visualizar gráficamente diferentes situaciones que producen el efecto actual. La idea básica es revertir la situación por medio de acciones y procedimientos que se describen en los puntos siguientes de este proyecto, cambiando radicalmente el estado actual diagnosticado.

Para realizar el diagnóstico se realizaron entrevistas con los mandos medios de la empresa, constituidos por los gerentes de la misma, ya que ellos son los que permanecen y desarrollan las actividades a través del personal a su cargo, así también se pasó un cuestionario al personal de los niveles inferiores por ser las personas que directamente les afecta el problema.

El contenido de la entrevista realizada con el gerente general fue en forma espontánea y amigable, no inquisidora, con el objetivo de que no percibiera la misma como una intimidación, sino que pudiera compartir los problemas que él ha observado dentro de la empresa en el área de personal. Informándosele que los resultados del proyecto son para beneficio de la empresa y por consiguiente de la gerencia misma.

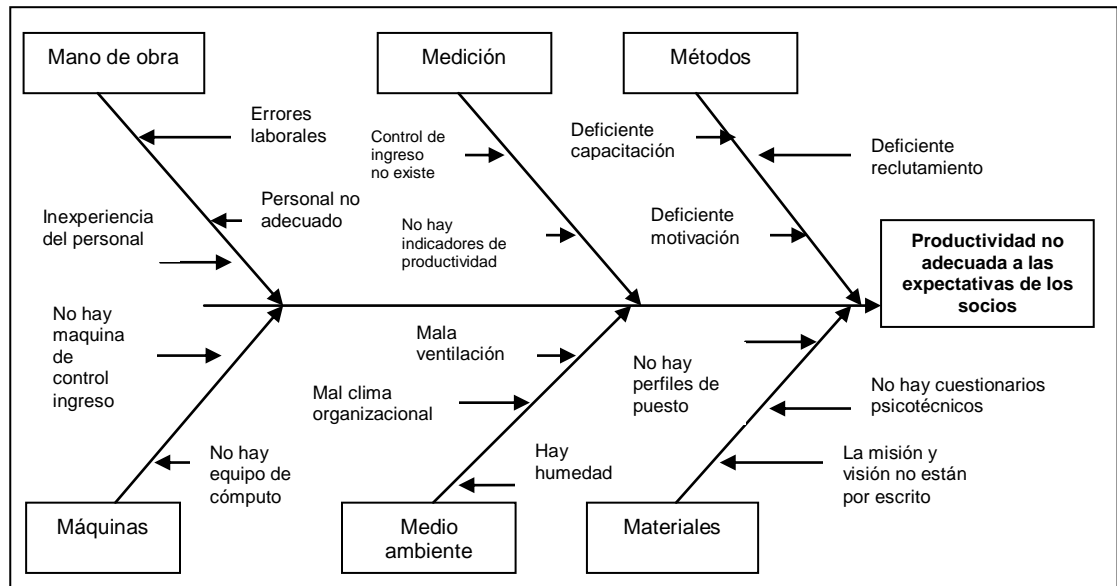
Asimismo, que en ningún momento la información proporcionada de carácter confidencial afectaría a los socios de la empresa, para evitar cualquier malentendido con los socios. Las entrevistas fueron el punto de inicio para obtener resultados reales, y se mostró el contenido de las preguntas al personal.

De la misma forma se realizó una labor de convencimiento con todo el personal, en el sentido de que en ningún momento lo que ellos respondieran pudiera ser objeto de alguna represalia o llamada de atención por parte del gerente o superiores. Parte de la fase enseñanza-aprendizaje de este proyecto, se describen las técnicas utilizadas y los beneficios de la implementación del sistema de administración de personal. Se inicia el análisis definiendo las categorías (6m's) que se constituyen como causa raíz del problema principal, siendo las siguientes: mano de obra, métodos, máquinas, materiales, medición y medio ambiente.

### **2.1.2. Diagrama causa- efecto**

A continuación se presenta el diagrama causa –efecto, y después su respectiva interpretación.

Figura 4. Diagrama causa-efecto de Economía de Escala, S.A.



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.3. Interpretación del diagrama

Se parte del análisis de 6m's indicadas, las cuales en conjunto afectan la productividad y los procedimientos del personal, como se puede observar en la parte izquierda se describen las causas que existen en la empresa, que a la vez expone la forma en que actualmente se realizan las actividades de administración del personal.

- Mano de obra: debido a que no se aplican criterios básicos, se contrata personal que no es adecuado al puesto, con poca o nula experiencia, lo que conduce a que se produzcan muchos errores laborales y demoras.
- Métodos: así también resalta una falta de motivación que repercute en la baja responsabilidad del personal, ausencia de reconocimiento para con la

empresa y se percibe un desorden en el clima organizacional, no cuentan con métodos específicos para el reclutamiento del personal, además que la capacitación es deficiente, ya que actualmente se limita a charlas con el jefe superior quien describe las funciones de cada puesto y conforme se realizan nuevas labores se van explicando las mismas, por lo que se presentan continuamente errores laborales, y no existe evaluación del personal.

- Máquinas: no cuentan con equipo de cómputo específico para realizar labores de reclutamiento, como también el tiempo necesario para realizar capacitación y debido a la premura se trata de realizarlas en el menor tiempo posible.
- Materiales: no se cuenta con perfiles de puestos, formatos de solicitud de empleo o formularios para la evaluación psicotécnica de los candidatos y demás personal. La misión y la visión de la empresa no está por escrito en un lugar visible.
- Medición: no existe control para el ingreso y salida del personal, no cuentan con indicadores de productividad para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Medio ambiente: físicamente el inmueble presenta rajaduras en las paredes, así como partes con mal olor y humedad perceptibles que pueden afectar el desempeño, en cuanto al clima organizacional, éste se percibe con un nivel de confianza de los gerentes hacia los supervisores, no así hacia empleados del nivel operativo.

- Causa raíz: se visualiza muy claramente el efecto actual de la administración de personal en la empresa Economía de Escala S.A., y la causa raíz es: ¿por qué la productividad no es adecuada a las expectativas de los socios?

## **2.2. Implementación del sistema de administración de personal en la empresa Economía de Escala, S.A.**

El sistema de administración de personal (SAP) lo constituye el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permitirán la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal en la empresa Economía de Escala, S.A, este sistema está dividido a su vez en varios subsistemas, cada uno con diferentes normas, atribuciones y características acordes a la empresa.

## **2.3. Departamento de recursos humanos**

Para lograr la implementación del sistema se hace necesario inicialmente sentar las bases para la creación de un departamento de recursos humanos, describiendo sus funciones y actividades específicas para la empresa Economía de Escala, S.A.

### **2.3.1. Funciones**

Se hizo la propuesta a la gerencia sobre cuáles son las funciones y atribuciones generales del departamento de personal de la empresa. Las funciones básicas que deberá realizar este departamento se describen a continuación.

- Asesorar a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política científica de administración de personal.
- Asistir a los supervisores y ejecutivos en la administración del sistema de personal y en los problemas que por su implantación puedan surgir.
- Proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución.
- Administrar los subsistemas de reclutamiento y selección, de capacitación y otras características de la administración de personal moderna.
- Realizar diagnósticos de estabilidad o la moral de la organización, como grupos o equipos efectivos de trabajo, mediante diversos índices laborales, tales como: eficiencia, ausentismo, accidentes, temporalidad y movilidad interna, y quejas.
- Aquéllas que le sean conferidas por la gerencia o autoridad competente.

### **2.3.2. Actividades específicas propuestas**

A partir de lo desarrollado en el capítulo dos y su análisis se procedió a elaborar y presentar las actividades específicas del departamento de personal, las cuales se describen a continuación.

- Formular los objetivos y políticas para el personal, sujetándolas a la discusión con el gerente, obtener su aprobación de la junta directiva y cuidar que se implanten.

- Supervisar, con la ayuda de los jefes de departamento, que las políticas y normas de la empresa, en materia de personal, se lleven a cabo.
- Interpretar las normas y políticas de personal, auxiliando a la gerencia general, interpretado y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.
- Informarse, e informar a su vez, adecuadamente, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

## **2.4. Encargado de recursos humanos**

Como complemento a la implementación del departamento de personal, se hace necesario contar con la persona o personas idóneas para llevar a cabo las actividades, contar con características y cualidades muy especiales, tanto académicas como personales y morales, ya que su función principal es proveer el recurso más importante para la empresa: los colaboradores.

### **2.4.1. Relaciones humanas**

Se hizo énfasis a la gerencia de que una de las principales características lo constituye las relaciones humanas, toda vez que el encargado tendrá a bien seleccionar personas y no máquinas u otros equipos, se presentó asimismo, a la gerencia una guía sobre cuáles deben ser las actitudes del encargado de recursos humanos y qué aspectos debe tener siempre en



consideración al realizar sus labores dentro y fuera de la empresa, a continuación se describe dicha guía.

- Practicar el respeto mutuo a la individualidad, en lo que atañe a la vida privada de los trabajadores.
- Tratar de entender a las demás personas con las que se relaciona frecuentemente, para comprender y evitar fricciones y antagonismos.
- Dar oportunidad para que cada uno se sienta importante y que forma parte de la empresa mediante la participación.
- Practicar la tolerancia recíproca ante las limitaciones y deficiencias. No todos poseen las mismas habilidades y destrezas.
- Expresar interés genuino, sincero, y amistad hacia los demás, para establecer el afecto puro.
- Dar una sensación agradable a los que lo rodean, al mostrar y probar que se tiene un verdadero aprecio por los demás.
- Expresar deseo desinteresado de ayudar a los demás en sus problemas y dificultades, racionando inteligentemente y midiendo con sensatez la orientación y el consejo.
- Practicar la empatía.
- Cuando sea necesario y prudente, llevar la contraria algunas veces es aconsejable.

- Eliminar prejuicios de raza, religión, sexo, nacionalidad, posición económica, origen social, etc. Cada persona vale según sus valores morales, intelectuales, culturales y humanos.
- Ser una persona reservada, evitando emitir y poner oídos a comentarios personales fuera del contexto de las labores diarias.
- Tener siempre en cuenta la opinión ajena y no despreciar el punto de vista del otro, ya que siempre añaden algo nuevo al propio criterio.
- Discutir con argumentos lógicos y reales, no usara la emoción, sino razón.
- Reconocer el triunfo de otros alegrándose honestamente y con sinceridad por sus éxitos.

#### **2.4.2. Características**

Partiendo del hecho que la educación del encargado de personal no se debe concentrar en lo académico, sino también en lo humano, se presentó a la gerencia el perfil con las características necesarias en la persona que ocupe el puesto, éstas deben ser las siguientes.

- Formación profesional en administración o disciplinas afines.
- Conocimientos especializados de administración de personal.
- Conocimiento amplio de la ley, reglamentos y estatutos de personal que regulen a la institución.

- Habilidad organizativa para programar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de programas de administración de personal.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios de alto nivel y público en general.
- Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones efectivas.
- Habilidad verbal, para expresar en forma clara, concisa y efectiva, tanto escrita como oral.

## **2.5. Subsistema de reclutamiento, selección e inducción**

Las fases administrativas para que una persona de reciente ingreso se integre a las labores de la empresa, dan inicio con la convocatoria de los posibles candidatos, el sistema de administración requiere de varios elementos, los cuales deben estar normados para evitar desviaciones o faltas en las labores de reclutamiento, selección e inducción dentro de la empresa, fundamentado en principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección.

Este subsistema proveerá el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos de la empresa, se presenta a la gerencia la propuesta para reclutamiento y selección el cual se describe a continuación.

### **2.5.1. Reclutamiento**

- Previo a llenar una plaza vacante, se producirá en atención a la demanda de los gerentes de departamento, en un plazo máximo de 15 días calendario de haber quedado el puesto vacante.
  
- Modalidades del reclutamiento: se realizará mediante la modalidad de convocatoria pública, ya sea interna o de forma externa.
  - La convocatoria interna estará dirigida exclusivamente a los trabajadores de la empresa, con fines de promoción, el anuncio deberá ser publicado en lugar visible y de acceso común, si no calificara ninguno, se procederá con la convocatoria externa.
  
  - La convocatoria externa estará abierta a la participación, tanto de los trabajadores de la empresa, como de personas ajenas a la misma, se realizará por medio de anuncio de prensa en el diario de mayor circulación o por medios electrónicos (internet).
  
- Convocatoria: la interna o externa por los medios antes descritos, proporcionará información a los potenciales candidatos (as) sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de currículum vitae.

### **2.5.2. Selección de personal**

La selección de los futuros colaboradores de la empresa, se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales, penales y policíacos, atributos personales; previo cumplimiento del proceso de

reclutamiento establecido anteriormente. La selección del personal debe proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos de trabajo, la selección se realizará conforme el siguiente proceso.

- Evaluación: el proceso de selección de personal se iniciará con la medición de las capacidades y aptitudes de los postulantes, necesarios para lograr los resultados, así como verificación de cumplimiento de requerimientos del perfil del puesto. Se propusieron a la gerencia las siguientes pruebas psicotécnicas específicas, variando su aplicación en conjunto o sólo alguna de ellas dependiendo únicamente a las necesidades del puesto a cubrir.
  - Test de inteligencia: Otis
  - Test de aptitudes:
    - razonamiento verbal
    - razonamiento habilidad numérica
    - razonamiento abstracto
    - relaciones espaciales
    - razonamiento mecánico
    - velocidad y exactitud
  - Test de personalidad: 16pf (factores de personalidad)
  - Prueba de manejo de paquetes de *software* de acuerdo al puesto

- Selección: como resultado del proceso de selección de personal se determinará el ingreso de una persona a la entidad o la promoción del empleado, para el efecto:
  - La selección de personal la realizarán el encargado de recursos humanos y el gerente del departamento cuya plaza a de cubrirse.
  - El encargado de recursos humanos, previamente a la convocatoria, definirá las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en cada fase del proceso y otros aspectos necesarios, por ejemplo, por medio de la aplicación de un tabla de toma de decisiones, en la cual se ponderarán las categorías más importantes del puesto, tales como: edad, estado civil, presentación, lugar de residencia, formación académica, pretensión económica, entrevista, así como los resultados que resulten de los exámenes psicotécnicos.
- Informe de resultados: éstos serán plasmados en un informe escrito que elaborará el encargado de Recursos Humanos con copia al gerente del departamento solicitante para la elección final, se deberá señalar como mínimo, los siguientes aspectos:
  - Número y lista total de candidatos (as).
  - Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
  - Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes.

- Lista de los candidatos elegibles en orden decreciente de acuerdo con el puntaje de las calificaciones obtenidas.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Elección: el gerente solicitante tendrá a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basado en el informe de resultados, pudiendo solicitar una entrevista final entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, de la elección final el gerente informará sobre la misma a efecto de realizar la contratación.
- Contratación: el encargado de recursos humanos establecerá legalmente la relación de trabajo entre la empresa y la persona que ingresa a la misma, o la modificación del contrato con el trabajador que fuera promovido, estableciendo, además aspectos tales como: horarios, salario, fecha inicio labores, reglamentos internos, contrato de trabajo, nivel jerárquico y demás disposiciones legales.
- Inicio de labores: el contrato de trabajo surtirá efecto desde el momento de inicio de labores ante el superior correspondiente. Su retribución se computará a partir de la fecha que asume funciones.

### **2.5.3. Inducción**

Como seres humanos, enfrentarse a lo desconocido causa temor, por lo que es importante contar con acciones de inducción al nuevo trabajador, especialmente darle a conocer los objetivos, políticas, normas y reglamentos, planes, programas y actividades de la empresa y departamento al que se incorpora.

La inducción propuesta tiene como objetivo reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el trabajador y la empresa.

Este proceso se deberá realizar inmediatamente después de que el nuevo trabajador está en su puesto de trabajo.

- Periodo probatorio: el nuevo trabajador nuevo deberá cumplir con un período de prueba, de acuerdo a lo siguiente:
  - Gerencial: no tiene
  - Ejecutivo: de 3 meses
  - Operativo: auxiliar de 2 meses, servicios de 2 meses

#### **2.5.4. Propuesta de Reglamento para el reclutamiento, selección e inducción del personal**

A continuación se presenta el reglamento que elaborado y propuesto a la gerencia para el reclutamiento, selección e inducción del personal. Ver figura 5.

Figura 5. **Propuesta de Reglamento reclutamiento, selección e inducción**

<b>CAPÍTULO I</b>
<p><b>DISPOSICIONES GENERALES</b></p> <p><b>Objetivo general.</b> Establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del plan de reclutamiento, selección del personal e inducción de la empresa Economía de Escala, S.A.</p> <p><b>Autoridades responsables.</b> La correcta aplicación de este reglamento corresponde al departamento de recursos humanos, por conducto del personal a su cargo, quienes velarán por el debido y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.</p>



## Continuación figura 5.

**Ámbito de aplicación.** Las disposiciones del presente reglamento son aplicables a los trabajadores de la empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuando:

- a) Los trabajadores contratados para lograr determinado producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente o en forma total al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que estas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, es decir la obra realizada;
- b) Los servicios contratados.
- c) Socios, integrantes de Junta directiva y Gerente general de la empresa.

**Fuentes supletorias.** Los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, El Código de Trabajo, los Principios Generales de la Administración de Personal, la Equidad y los Principios Generales del Derecho.

### CAPÍTULO II

#### FAMILIARIZACIÓN CON LOS PORMENORES DEL CARGO

El primer paso preparatorio es familiarizarse con los detalles del cargo que se va a ocupar. El encargado de recursos humanos deberá dar respuestas a cuatro preguntas clave:

- a) ¿Estoy completamente familiarizado con las cualidades que se buscan en el aspirante?
- b) ¿Son estas cualidades realistas y también se relacionan con el empleo?;
- c) ¿Puedo comunicarles con claridad los deberes y responsabilidades de este cargo a los aspirantes?;
- d) ¿Estoy preparado para darles información adicional relativa al cargo y de la compañía a los aspirantes?

**Deberes y responsabilidades.** Pedir información al supervisor respectivo y enterarse de lo que él piensa sobre el significado de ese cargo, es importante que aprenda todo lo posible acerca de las responsabilidades de un puesto determinado.

Debe existir una estrecha colaboración entre el departamento de recursos humanos y el departamento donde está la vacante. El encargado de recursos humanos debe seleccionar las hojas de vida y de las solicitudes, llevar a cabo las entrevistas preliminares, para determinar la idoneidad general de los solicitantes al puesto.

**Educación y experiencia previa.** Se deben considerar los siguientes aspectos para tratar de determinar si son adecuados los requisitos de preparación académica y de experiencia.

- a) ¿Qué tipo de experiencia previa y de educación se necesitan para desempeñar con éxito las funciones esenciales de este cargo?;
- b) ¿Podría desempeñar este cargo una persona que no tuviera tal experiencia o educación?;

## Continuación figura 5.

- c) ¿Si la respuesta a la pregunta 2 es negativa, preguntar por qué.
- d) ¿Qué contiene este cargo que exija establecer nivel de educación o determinado número de años de experiencia de trabajo?

**Requisitos intangibles:** entre los factores intangibles que pueden compensar la falta de requisitos específicos se pueden incluir los siguientes:

- a) Estilo gerencial
- b) Capacidad de llevarse bien con los compañeros, administradores y subalternos
- c) Iniciativa
- d) Creatividad e imaginación
- e) Confianza en sí mismo
- f) Personalidad, temperamento y capacidad de reacción
- g) Presentación personal y madurez

**Relaciones de dependencia y toma de decisiones.** A este respecto, deben hacerse las siguientes preguntas:

- a) ¿A cuál posición estará subordinado este cargo, directa e indirectamente?;
- b) ¿Qué lugar ocupa este cargo en el organigrama del departamento?;
- c) ¿Hay otros empleos que dependen directa o indirectamente de este cargo, y en ese caso, cuáles son?;
- d) ¿Cuál es la relación que hay entre este cargo y otros empleos del departamento, en cuanto a nivel y extensión de responsabilidad?;
- e) ¿Cuál es la relación que hay entre este cargo y otros empleos de la organización?

**Ambiente de trabajo:** deben considerarse cuatro factores:

**a) Condiciones materiales del trabajo:** comprende factores como, la necesidad de permanecer sentado o de pie durante largos periodos de tiempo; trabajo en áreas que no estén bien ventiladas; exposición a materias químicas o gases tóxicos; trabajo en sitios demasiado estrechos, o en lugares excesivamente ruidosos.

**b) Ubicación geográfica del cargo:** es importante enseñarle al personal potencial el lugar donde trabajarán. Si hay folletos o boletines donde se ilustre la ubicación de la vacante, facilita al aspirante, ya que determinado cargo puede exigir rotación de una localidad a otra; en este caso, prepararse la descripción de las condiciones de trabajo y cuánto tiempo es probable que dure cada asignación.

## Continuación figura 5.

**c) Viajes:** debe informarse al aspirante sobre la extensión geográfica y la frecuencia esperada de los viajes relacionados con el trabajo.

**d) Horarios:** importante para el personal conocer el horario de entrada, y salida.

**Escala de remuneración:** esta información puede o no dársele al aspirante en la primera entrevista, de acuerdo a la política de la compañía, pero el entrevistador si debe conocer cuánto se paga en cada puesto.

**Oportunidades de progresar:** a los aspirantes a un puesto les interesa saber si tendrán oportunidades de ascender en la organización. En este terreno, es útil para el entrevistador disponer de la información siguiente:

- a) Política relativa a ascensos
- b) Frecuencia de las revisiones y aumentos de sueldos
- c) Relación del nivel y la extensión de la responsabilidad de un cargo, con otros cargos de la misma naturaleza (ejemplo, los deberes de un ayudante de contabilidad comparado con los de un contador superior)
- d) Políticas con respecto a promoción interna
- e) Probabilidades de ascenso.

**Requisitos especiales:** deben conocer los específicos en cada puesto de trabajo. Por ejemplo el uso de uniforme.

**Descripción del cargo:** los lineamientos básicos del cargo de la empresa son:

- a) Ordenar las obligaciones y responsabilidades en forma secuencial y lógica. Empezar con la tarea que exija la mayor cantidad de tiempo o que implique más responsabilidad
- b) Exponer las distintas obligaciones de manera clara y concisa. De esta forma, cualquiera podrá identificar fácilmente cada obligación
- c) Tratar de evitar generalizaciones o palabras ambiguas. Usar lenguaje específico y de significado preciso
- d) No tratar de enumerar todas las tareas, usar la expresión: entre las principales obligaciones y responsabilidades se incluyen... Terminar con la frase: tiene otras obligaciones y responsabilidades relacionadas según se necesite

## Continuación figura 5.

- e) Incluir ejemplos específicos de las obligaciones siempre que se pueda
- f) Emplear un lenguaje que no sea muy técnico
- g) Indicar el tiempo promedio que se invierte en cada labor
- h) Anotar todas las obligaciones, de manera concisa en lugar de usar la forma de un párrafo narrativo
- i) No referirse a una persona específica, hablar de títulos y cargos
- j) Usar el tiempo presente
- k) Ser objetivo y exacto al describir el cargo
- l) Poner énfasis en lo que hace el trabajador en el cargo, no explicar el procedimiento que se debe emplear
- m) Cerciorarse de que todos los requisitos se relacionen con el oficio y que estén de acuerdo con los reglamentos vigentes
- n) Prescindir de palabras innecesarias
- o) Utilizar palabras de acción.

**Contenido del cargo.** El contenido completo lo determinará el ambiente específico y las necesidades de la empresa. A continuación las categorías básicas de información sobre el cargo, que se requieren para la mayoría de los puestos:

- a) Fecha, analista (la persona que redacta la descripción ) y título del cargo
- b) División y departamento
- c) Relación de dependencia del personal
- d) Ubicación del oficio, grado y escala de sueldo
- e) Horario de trabajo
- f) Resumen del cargo, obligaciones y responsabilidades
- g) Requisitos del cargo, incluyendo educación y experiencia previa del trabajo
- h) Habilidades y conocimientos especializados
- i) Ambiente físico y condiciones de trabajo
- j) Equipos y maquinaria que se usarán
- k) Otros factores pertinentes, tales como grado de contacto con el público o los clientes y acceso a la información confidencial

Continuación figura 5.

### CAPÍTULO III

#### FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

**Reclutamiento:** es la fase que precede inmediatamente a la selección, en la cual se obtiene el recurso humano disponible para llenar plazas vacantes en la organización. Es por eso que el reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los que están disponibles y dónde y cómo se pueden encontrar. Para que el proceso de reclutamiento sea sistemático y eficiente, es necesario considerar: determinación de las vacantes las fuentes de abastecimiento, preparación de la información por publicar, procesamiento y evaluación de las solicitudes, notificación a los solicitantes.

**Fuentes de reclutamiento:** estas tendrán que seguir el siguiente procedimiento:

- **Promoción interna y externa:** sin excepción, la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la empresa. Ascender o trasladar el personal desde adentro, ofrece varias ventajas, posteriormente se puede optar a la promoción externa, para lo cual se utilizarán cualquiera de los siguientes medios:
  - **Información verbal:** es una de las fuentes menos costosas y más rápidas para reclutar personal. El jefe del departamento debe informar a los jefes de otros y éstos notifican al personal; la noticia debe salir de la organización y llegar a las familias, a los amigos, a los conocidos, entre otros.
  - **Los anuncios:** es la manera popular y eficaz de conseguir aspirantes a un cargo. Consiste en poner anuncios en los periódicos y en publicaciones profesionales.
  - **Agencia de empleo y firmas investigadoras:** acudir a las firmas investigadoras cuando el caso lo amerite, ya que éstas se ocupan únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras que las agencias de empleos se encargan de todos los tipos de trabajo.
- **Archivos de personal:** se puede economizar los gastos de recurrir a una agencia o de poner un aviso, simplemente revisando los archivos de personal de la compañía. Es posible que alguno haya solicitado un puesto parecido y que no haya, por lo que sus datos quedan en un archivo.
- **Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas:** suelen ser de aspirantes no profesionales, mientras que las cartas son de profesionales. Estas solicitudes de empleo espontáneas muchas veces permiten contratar personal calificado.
- **Reclutamiento de universitarios:** los recién graduados son considerados por la empresa cuando aspiran a ingresar a las mejores instituciones educativas del país; por lo que se debe tomar en cuenta, por lo general, que no han tenido experiencia laboral.

Continuación figura 5.

- **Feria de empleos:** es una fuente de reclutamiento en donde los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a solicitantes durante uno o dos días, generalmente en un campo especializado.
- **Internet:** medio por el cual la empresa puede contratar personal de una manera de bajo costo, de alta audiencia y de alta efectividad, para los niveles medios, gerenciales y de gerencia general.

#### CAPÍTULO IV

##### CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS

- **Validez:** precisión con la que una prueba, entrevista, entre otros, mide lo que se propone o cumple con la función para la que fue diseñada.
- **Validez de criterio:** basada en la demostración de que las calificaciones (medios de predicción), están relacionadas con el desempeño en el trabajo (criterio). Se refiere básicamente a la demostración de aquél que se desempeñan mal en la prueba, lo hará también en el trabajo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñarán mejor en el puesto.
- **Validez de contenido:** una prueba válida en su contenido, es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y aptitudes realmente necesarias, para realizar el puesto solicitado.
- **Confiabilidad:** característica que se refiere a la consistencia obtenida por la misma persona cuando se le vuelve a aplicar una prueba idéntica o equivalente.
- **Cómo validar una prueba:** este proceso consta de cinco pasos, que son:
  - **Analizar el puesto:** a fin de desarrollar las descripciones y las especificaciones del mismo.
  - **Seleccionar la prueba:** las que se consideran que miden los atributos importantes para tener éxito en el trabajo.
  - **Aplicación de la prueba:** al candidato.
  - **Relacionar los resultados de las pruebas con los criterios:** es determinar si existe una relación importante entre los resultados (el medio de predicción) y el desempeño (el criterio).
  - **Validación cruzada y revalidación:** un experto debe revalidar la prueba periódicamente.

Continuación figura 5.

- **Normas para la aplicación de pruebas:** las normas básicas para establecer un programa de pruebas son:
  - Utilizar las pruebas como complementos
  - Validar las pruebas en la organización
  - Analizar las normas actuales de contratación y promoción
  - Llevar registros precisos
  - Iniciar el programa de validación
  - Verificar condiciones de las pruebas

## CAPÍTULO V

### CELEBRACIÓN DE LA ENTREVISTA

- **Determinar el modelo:** considerar el modelo o estructura de la entrevista. Estos componentes son:
  - Hacer preguntas al solicitante sobre su educación e historial de trabajo relacionado con las labores del cargo vacante.
  - Dar información sobre las vacantes.
  - Exponer las ventajas que ofrece la compañía en cuanto a remuneración y subsidios, oportunidades de progresar, entre otros.
  - Permitir al solicitante hacer preguntas.
  - Explicar qué va a ocurrir después de la entrevista.
- **Mutua comprensión:** se logra con observaciones destinadas a romper el hielo; comentarios y preguntas que no tienen verdadera relación con el oficio, y cuyo único propósito es hacer que el visitante se sienta tranquilo antes de empezar la conversación de fondo. Estas son algunas maneras:
  - **La primera pregunta.** Para saber cómo empezar se les recomienda deliberadamente, los limiten a un máximo de dos minutos. Escoger temas que no den lugar a largas discusiones. También es posible limitarse a dos preguntas. Por ejemplo: me alegro mucho que no le haya costado trabajo llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante como representante de mercadeo. Siento mucho que le haya costado trabajo estacionar. Sé que estos parquímetros le dan poco tiempo, espero terminar antes de que venza. La pregunta “¿tendría usted la bondad de describir sus actividades en un día típico de trabajo?”

## Continuación figura 5.

- **Escuchar en forma activa:** para lograrlo se recomienda:
  - Hablar menos y escuchar más
  - Hacer resúmenes periódicamente
  - Evitar las distracciones
  - Utilizar la información espontánea
  - Suprimir los pensamientos etno-céntricos
  - Aprovechar la velocidad del pensamiento
- **Tomar nota:** la rapidez del pensamiento permite anotar palabras o ideas clave durante la entrevista, al mismo tiempo, prestar atención activa a lo que el solicitante dice. Luego de la entrevista, puede desarrollar notas y redactarlas. Hacerlo inmediatamente, tiene la ventaja de que se recuerdan los puntos importantes.
- **El lenguaje corporal:** éstos son algunos de los puntos que deben tenerse en cuenta en relación con el lenguaje corporal:
  - La comunicación no verbal no puede ser universalmente traducida, es decir; que un gesto empleado para expresar determinado movimiento de ánimo, puede significar una situación distinta cuando lo hace otra persona.
  - Aun, cuando no hay interpretaciones universales de ningún gesto específico, existe la tendencia a interpretar ciertos movimientos en determinada forma, es necesario conocer cada vez más acerca de estos gestos.
  - Observar los cambios súbitos del lenguaje corporal.
  - Tener cuidado de no interpretar erróneamente el lenguaje corporal.
  - Recordar que la percepción es lo más importante, lo que cuenta.
  - Tomar conciencia que el lenguaje corporal, proyecta a los aspirantes ciertos mensajes no verbales.
- **Cierre de la entrevista:** para resolver esto es necesario realizar las siguientes preguntas:
  - ¿Le he hecho al solicitante suficientes preguntas acerca de su educación y su experiencia previa para determinar su idoneidad?
  - ¿He descrito adecuadamente el puesto disponible y he dado suficiente información sobre la compañía?;
  - ¿He hablado sobre sueldo, prestaciones, oportunidades de progreso y otros temas análogos, hasta donde lo permita la política de la empresa?
  - ¿Le he dado al candidato la oportunidad de hacer preguntas?



Continuación figura 5.

## CAPÍTULO VI

### REDACCION DE LA ENTREVISTA

- **Evitar el lenguaje subjetivo:** todo lo que escribe debe ser objetivo no subjetivo. Por ejemplo, decir que una candidata es atractiva es cuestión de opinión personal; por el contrario, si se escribe que la presentación del aspirante está de acuerdo con la imagen del personal que la compañía busca, eso es objetivo.
- **Evitar registrar opiniones:** cuidar las opiniones personales. Por ejemplo: me parece que la Srta. López sería una excelente supervisora.
- **Refiera hechos relacionados con el cargo:** hay dos técnicas que se pueden emplear al respecto:
  - Referirse directamente a cada una de las obligaciones y las responsabilidades del cargo, y luego indicar si el solicitante tiene la experiencia o las habilidades necesarias.
  - Registrar entre comillas las palabras exactas del aspirante. Considerar este ejemplo: toma dictado, transcribe y revisa.
- **Emplear frases descriptivas:** algunas veces se hacen entrevistas al por mayor, es decir, programar cuarenta o más entrevista por semana. Después de entrevistar a tantas personas, es difícil volver sus solicitudes de empleo y diferenciar entre ellas. El siguiente ejemplo es una descripción objetiva: el cabello le daba a la escultura.
- **Entrevistas grabadas:** la única ocasión en que se puede usar razonablemente una grabadora en el proceso de contratación del personal es al terminar la entrevista; el entrevistador, si lo desea, puede grabar sus observaciones antes de recibir al candidato siguiente con quien tiene cita. Nunca se debe dar cuenta el candidato que se está grabando.
- **Asignación de valores numéricos:** la clasificación del sistema valorativo de cinco puntos es:
  - Destrezas y calificaciones globales superiores
  - Destrezas y calificaciones por encima del término medio
  - Satisface los requisitos del puesto
  - No satisface todos los requisitos del empleo
  - No es idóneo

## Continuación figura 5.

Luego se evalúa de acuerdo con la siguiente escala:

- Sobresaliente
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Deficiente
- 
- **Sin requisitos y sin experiencia:** se trata de empleos para principiantes o que implican tareas muy sencillas y de repetición. En estos casos, no es posible evaluar el nivel de destreza probada de una persona; en cambio, se puede ensayar el método de plantearle situaciones hipotéticas, relacionadas con las tareas específicas del empleo, y registrar su respuesta.
  - **Anotaciones eficaces o ineficaces:** evaluar las anotaciones realizadas por el entrevistador, para ver qué tan acertadas fueron en cuanto a la eficacia de las mismas.

### CAPITULO VII

#### SELECCIÓN DEL PERSONAL

- **Procesos de selección:** la selección de personal es importante por tres razones:
  - El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de su personal. El personal que no tenga las características deseadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento será rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.
  - Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar al personal.
  - Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales por hacerla de manera negligente.
- **Referencia:** se deben seguir las siguientes reglas:
  - Llevar a cabo todas las verificaciones de referencias de manera uniforme; es decir, no escoger únicamente mujeres o miembros de determinados grupos para pedir referencias;
  - Si un solicitante es rechazado por una recomendación negativa, se debe estar preparado para documentar la razón relacionada con el trabajo;
  - En el formulario de solicitud incluir una autorización que el aspirante entregue para entenderse con sus empleadores anteriores;
  - Cuestionar cuidadosamente la validez de los comentarios que hagan los empleadores anteriores;

## Continuación figura 5.

- Tener cautela cuando se interprete el tono de voz del que contesta;
- A los solicitantes se les debe dar la oportunidad de refutar las referencias desfavorables;
- Si es posible hablar, por lo menos con dos empleadores anteriores;
- La verificación de las referencias debe hacerla la misma persona que entrevistó al aspirante;
- Establecer automáticamente que un choque de personalidades, es siempre culpa del aspirante; y
- Que hayan despedido a una persona de un empleo, no significa necesariamente que sea indeseable.
- Entre las referencias a verificar son:
  - Referencias de empleo: éstas se verifican, generalmente, por correo electrónico o por teléfono. Existen las referencias escritas y las referencias por teléfono;
  - Referencias de educación: se debe verificar las fechas en que matriculó, de especialización, otras ramas de estudio, cursos que tiene que ver con el puesto solicitado, grado que recibió, menciones especiales, rendimiento académico, entre otras
  - Referencias personales: es significativa la clase de persona que se dé como referencia; es decir, si se trata de un médico, un abogado, un profesional.
- **Factores a tomar en cuenta:** además de verificar las referencias, hay otros factores que es necesario tener en cuenta antes de hacer la elección final:
  - Repasar sus objetivos
  - Volver a leer la descripción del cargo para estar seguro de que está completamente familiarizado con los requisitos concretos, los deberes y las responsabilidades del cargo
  - Repasar el historial de trabajo y las credenciales académicas pertinentes de cada candidato
  - Tener en cuenta los requisitos intangibles del empleo
  - Evaluar las reacciones de los solicitantes ante diversas cosas
  - Recordar y evaluar el lenguaje corporal de cada aspirante
  - Tener en cuenta las aspiraciones salariales de cada aspirante, en consideración a la escala de salarios del cargo
  - Evaluar las razones que dan los aspirantes al haber dejado sus anteriores cargos
  - Considere el potencial del aspirante, sonreír todo si el puesto vacante es un peldaño para subir a otras posiciones.

## Continuación figura 5.

- **Quién debe seleccionar:** revisar los resultados de la verificación de referencia y repasar los puntos que se mencionaron, son cosas que debe hacer todo el que tome parte en el proceso de entrevistar. Esto significa, por lo general, un miembro del departamento de recursos humanos y un representante de la unidad donde existe la vacante. Estos individuos deben reunirse para compartir sus opiniones acerca de los candidatos que están considerando. Puede prepararse una hoja resumen para cada candidato, en donde se identifican los requisitos concretos e intangibles del empleo, de modo que sea fácil comparar las aptitudes de los diversos aspirantes. En la mayoría de los casos, la evaluación de todos los datos recogidos señalará a uno de los candidatos, y todos los interesados estarán de acuerdo en cuanto a quién será el mejor para que forme parte del personal. Puede presentarse el caso donde el gerente del departamento prefiera a un candidato y el encargado de recursos humanos a otro. Si después de oír las razones de uno y otro persiste la discrepancia, entonces el gerente del departamento tomará la decisión definitiva, ya que es él quien tendrá que trabajar diariamente con la nueva persona.
- **Notificación al candidato elegido:** las ofertas de empleo se deben hacer por escrito, por carta o telegrama. Esto se puede hacer después de haber hecho la oferta de palabras y haber obtenido la aceptación. Las cartas las escribe el departamento de recursos humanos. Deben incluirse los siguientes elementos:
  - Título puesto de trabajo
  - Departamento y división donde existe la vacante;
  - Salario
  - Fecha de ingreso
  - Horario
  - Ubicación
  - Persona con quién debe entrevistarse
  - Convenio que se haya hecho para verificar referencias con el actual empleador
  - Identificación del material impreso que se le remita
  - A quién dirigirse si tiene alguna pregunta.
- **Cartas de rechazo:** si está aceptada la oferta de empleo, es necesario notificar a los demás solicitantes que la plaza ya fue ocupada.

Continuación figura 5.

## CAPÍTULO VIII

**INDUCCIÓN:** objetivos:

- a) Dar al personal una visión global de la historia de la compañía y su posición actual
- b) Describir las funciones generales de la compañía
- c) Explicar la estructura de la compañía
- d) Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos
- e) Explicar la importancia de cada uno del personal para alcanzar las metas de la compañía
- f) Describir las prestaciones y servicios a que tienen derecho el personal
- g) Esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos
- h) Esbozar las prácticas de seguridad.

**El primer día de trabajo:** en la fecha de inicio del nuevo personal, el supervisor o gerente deben prepararse para dejar ese día, para brindarle al principiante toda la atención necesaria. Si no es posible disponer de todo un día libre, por lo menos debe destinarse algún tiempo – de preferencia al empezar la mañana- para pasarlo con el nuevo integrante del personal de la empresa. Igualmente, debe de disponerse otra persona para otro supervisor o gerente del departamento, que ayude al nuevo a establecerse.

**Palabras de introducción:** cuando se presente a trabajar por primera vez el nuevo personal, dedicar unos minutos para tranquilizarlo y establecer una mutua comprensión, usando las mismas técnicas que se utilizaron en el proceso de la entrevista, incluyendo las preguntas y comentarios destinados a romper el hielo.

**Presentaciones:** a la nueva persona que va a integrarse a la empresa, se le debe presentar con los demás integrantes del departamento con quienes tendrá que trabajar. Si hay que hacer varias presentaciones, es bueno preparar una lista mecanografiada de los nombres, títulos, ubicación de la oficina o número, y extensión telefónica.

**Familiarización con la oficina o ambiente de trabajo:** una vez se hayan terminado las presentaciones, se debe mostrar el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicar en donde están situadas todas las oficinas. En esta lista pueden figurar los siguientes puntos:

- a) Enseñar la oficina o escritorio;
- b) Mostrar dónde están los artículos de papelería, o explicar cómo se solicitan;

## Continuación figura 5.

- c) Entregar una guía telefónica, si es indispensable que la tenga
- d) Explicar cómo funciona el sistema telefónico
- e) Mostrar dónde quedan los baños y las fuentes de agua
- f) Informar el horario y el servicio del café si hubiera
- g) Enseñar dónde están las máquinas fotocopadoras y cómo se usan si es indispensable
- h) Explicar dónde están los archivos
- i) Conocer la cafetería y el comedor de ejecutivos
- j) Enseñar la sala de descanso del personal
- k) Explicar el uso de automóviles de la compañía si es piloto
- l) Informar los procedimientos del cuidado médico de la empresa

**Almuerzo con el nuevo personal:** la hora del almuerzo del primer día de trabajo, éste se sentirá un poco abrumado con tanta inducción, por lo que conviene que alguien lo invite a almorzar.

**Final del día:** debe terminar con una reunión del nuevo personal con su jefe o gerente de departamento, destinar un periodo de unos treinta minutos para discutir lo que ocurrió durante el día y contestar preguntas que quizá quiera hacer. También debe revisar el programa del día siguiente.

**Orientación organizacional:** ésta tiene como objetivos los siguientes aspectos:

- a) Propósitos de la orientación: específicamente darles a los nuevos, una visión global de la historia de la compañía y su posición actual
- b) Describir las funciones generales de la compañía
- c) Explicar la estructura organizacional
- d) Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos
- e) Explicar la importancia de cada uno del personal para alcanzar las metas de la compañía
- f) Describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho el personal
- g) Esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos
- h) Esbozar las prácticas de seguridad

Continuación figura 5.

## CAPÍTULO IX

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

**Aplicación inicial del reclutamiento, selección e inducción:** al entrar en vigencia el presente reglamento, la aplicación inicial del reclutamiento y selección del personal, se regirá por lo siguiente:

- a) Ninguna persona podrá formar parte del personal de la empresa, si no llena los requisitos que en este reglamento se piden para ser contratado por la empresa.
- b) Se prohíbe que se contrate personal con parentesco o familiares cercanos del personal que ya labora dentro de la empresa.

**Forma de terminar una relación laboral.** Para realizar un despido de alguno del personal de la empresa, deben utilizar los siguientes lineamientos:

- a) Realizar el despido, de preferencia un día viernes y quince minutos antes de finalizar las labores, a efecto de que cuando concluya la reunión, el personal se haya retirado de las instalaciones.
- b) Lo debe realizar el jefe inmediato.
- c) Se le debe informar razón del despido.
- d) El que despide debe realizar la función de una manera impersonal, es decir, debe utilizar las palabras, la empresa ha decidido despedirlo por..., en ningún momento a nombre o criterio propio.
- e) Tener lista la liquidación de la persona que se despide y entregándole en ese momento el cheque de sus prestaciones y pago de salarios.
- f) Acompañarlo a que retire sus documentos, herramientas o equipo de trabajo que tiene actualmente dentro de la empresa y verificar que la persona está afuera de las instalaciones de la empresa después de ser despedido.
- g) El personal de la empresa no debe saber cuándo se realizará un despido, ya que esto puede ocasionar problemas para la empresa. Los daños que el personal puede ocasionar por saber cuándo se le despide puede dañar documentos o equipo de trabajo.
- h) El encargado de realizar la liquidación de una persona que se despide debe actuar con responsabilidad y confiabilidad para que el personal no esté enterado.
- i) Informar a la recepcionista y seguridad de la empresa, de qué, personal ya no labora dentro

Continuación figura 5.

<p>de la empresa, para que cuando reciba una llamada de alguien que ya no labora dentro de la empresa puede informar que ésta ya no labora en la empresa e informar por escrito a todo el personal sobre quiénes ya no trabajan para la empresa.</p> <p>j) Informar a la seguridad de la empresa que esté cerca del lugar donde se realizan los despidos por si surge una eventualidad actuar en el momento.</p> <p>k) Ninguno del personal debe escuchar cuando se le despide a alguien.</p>
---

Fuente: elaboración propia.

## **2.6. Subsistema de capacitación y desarrollo**

El subsistema de capacitación y desarrollo de la empresa se constituirá como un conjunto de procesos mediante los cuales los trabajadores adquirirán nuevos conocimientos, desarrollando habilidades y modificando actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la empresa Economía de Escala, S.A.

Los objetivos de este subsistema de capacitación y desarrollo son:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del trabajador y prepararlo para la promoción en la empresa.



## **2.6.1. Procedimientos del subsistema de capacitación y desarrollo**

El subsistema de capacitación comprende cuatro procedimientos: detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución y evaluación de la capacitación.

### **2.6.1.1. Detección de necesidades**

Identificar los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos generales por departamento y a nivel general de la empresa, a partir de la evaluación del desempeño. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por el encargado de recursos humanos de la empresa

### **2.6.1.2. Planificación de la capacitación**

La planificación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución (ver apéndice 5). Además, deberá considerar los siguientes aspectos:

- Otorgar permisos para la asistencia a cursos o becas a desarrollarse dentro o fuera de la empresa.

- Motivar a los trabajadores a continuar con estudios superiores, con el objetivo de mejorar su desempeño, así como aspectos económicos y personales.

#### **2.6.1.3. Procedimiento de ejecución**

La ejecución del programa de capacitación estará a cargo del responsable de recursos humanos, del gerente del departamento, o de terceros si fuera a realizarse en forma externa, y en atención a los recursos disponibles.

#### **2.6.1.4. Procedimiento de evaluación**

La evaluación se realizará al término de cada acción de capacitación. En una primera intervención, se medirá el desempeño de los instructores y el grado de satisfacción de los participantes para realizar los ajustes al contenido, las técnicas y los métodos empleados.

En una segunda intervención, la evaluación de resultados determinará el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de los conocimientos y habilidades efectivamente aprendidas por los participantes.

La evaluación de los resultados de la capacitación deberá determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas o el cambio del comportamiento, expresadas en el logro de los objetivos del puesto, así como su impacto en el desempeño laboral. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior del personal capacitado.

### 2.6.1.5. Participantes de la capacitación

La participación de los empleados en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso:

- Los programas de capacitación destinados a cubrir necesidades detectadas en la evaluación del desempeño, en el proceso de ingreso o actualización en los procesos vinculados con el puesto de trabajo, tendrán carácter obligatorio.
- Los programas de capacitación para el desarrollo potencial de los trabajadores, será de carácter voluntario.

### 2.6.2. Propuesta de Reglamento para capacitación y desarrollo

En la figura 6 se describe el reglamento de capacitación y desarrollo propuesto a Economía de Escala, S.A.

Figura 6. **Propuesta de Reglamento para capacitación y desarrollo**

<p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO I</b></p> <p><b>DISPOSICIONES GENERALES</b></p> <p><b>Objetivo general:</b> establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del plan de capacitación y desarrollo del personal de la empresa Economía de Escala, S.A.</p> <p><b>Autoridades responsables:</b> la correcta aplicación de este reglamento corresponde al departamento de recursos humanos, por conducto de su personal a su cargo, quienes velarán por el íntegro y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí propuestos.</p>
--

Continuación figura 6.

**Ámbito de aplicación:** las disposiciones del presente reglamento son aplicables a los trabajadores de la empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuando los siguientes:

- a) Los trabajadores contratados para obra determinada o producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente en forma alzada al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que éstas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada.
- b) Los servicios contratados.
- c) Socios, presidente y gerente general de la empresa.

**Fuentes supletorias:** los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, los principios generales de la administración de personal, la equidad y los principios generales del derecho.

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA CAPACITACIÓN**

**Objetivos:**

- a) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la empresa.
- b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

**Funciones:**

- a) Establecer las políticas y normas de entrenamiento dentro de la empresa.
- b) Colaborar en el inventario de necesidades de capacitación y de diagnóstico.
- c) Promover e implementar las actividades necesarias para satisfacerlas.
- d) Asesorar técnicamente a quienes desarrollan tareas de capacitación.
- e) Evaluar y controlar resultados.

Continuación figura 6.

### CAPÍTULO III

#### **EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**Análisis de la tarea:** la consideración sobre los procedimientos de capacitación también deben abarcar los cargos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de los cargos tiene como objetivo, determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz del trabajo. Se trata del nivel de enfoque más restringido en el inventario de necesidades de capacitación; el análisis se hace a nivel de cargo, teniendo como fundamento los requisitos exigidos por su ocupante.

**Análisis de las personas:** su objetivo es ubicar el desempeño del personal y sus papeles específicos. La intención es verificar si están desempeñando sus tareas asignadas y en su eficacia con la capacitación apropiada. Con esta finalidad se usan procedimientos generales de evaluación del desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la empresa.

**Análisis de operaciones:** a través de los estudios correspondientes se determinan qué tipos de comportamientos debe seguir el personal para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. Generalmente, el análisis de operaciones consiste en obtener datos relacionados con una, o conjunto de tareas:

- a) Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- b) Identificación de las tareas que componen el puesto de trabajo.
- c) Cómo deben ser desempeñadas cada tarea para atender a patrones de desempeño.
- d) Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea de la manera requerida.

Este punto se conoce como: la capacitación individual. El análisis de operaciones permite la preparación del esquema de organización y conducción de la capacitación para una ocupación específica. Por lo tanto, permite determinar lo siguiente:

- a) Cuáles son los objetivos de una tarea, de una posición o una ocupación.
- b) Cómo son realizados esos objetivos.
- c) Cuál es el comportamiento requerido del personal para alcanzar los objetivos específicos.

**Análisis de operaciones ocupacional:** es un proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes y permite comprobar las habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones. Es decir, la necesidad de capacitación a nivel del cargo, es una discrepancia entre los requisitos exigidos por el mismo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

## Continuación figura 6.

En resumen, las necesidades de capacitación, conforme el nivel de análisis, no sólo pueden ser las oportunidades que la empresa pretende aprovechar en términos de mercado o de tecnología, de la preparación de los individuos para los cambios e innovaciones, sino también, las tareas u operaciones que deben ser ejecutadas, las necesidades de capacitación, cuando son consecuencia de situaciones problemáticas pueden ser consideradas a nivel organizacional, de fuerza de trabajo, o de cargo individual.

**Condiciones básicas:** con relación a los aspectos prácticos de la capacitación, existen tres condiciones básicas que deben ser examinadas:

- a) ¿Cuáles son las necesidades de capacitación? ¿Cuáles son los objetivos?
- b) ¿Cuál es el contenido y métodos de capacitación que deben ser aplicados?
- c) ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados de la capacitación?

En la primera consideración, la capacitación debe, si es posible, estar orientada hacia un objetivo doble: perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar en el futuro, posiciones más elevadas y complejas. La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el de eficiencia deseado significa una necesidad de capacitación. El objetivo principal de la capacitación es eliminar (o por lo menos reducir) esa diferencia. Con los continuos cambios organizacionales y de personal, este objetivo se vuelve un proceso sin fin. El primer cuidado que se debe tener para eliminar la distancia entre el nivel actual y el deseado de eficiencia, es verificar cuáles son realmente las necesidades de capacitación.

Dentro de una concentración ligeramente más amplia, las necesidades de capacitación pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una empresa, un departamento, o una unidad, o la descripción del cargo de un empresario y la realización actual y real de esos objetivos. El inventario de las necesidades de capacitación puede ser efectuado en tres diferentes niveles de análisis:

- a) De la organización total: sistema organizacional.
- b) De los recursos humanos: sistema de capacitación.
- c) De las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

**Análisis organizacional como levantamiento de necesidades de capacitación:** es importante una consideración general al respecto de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, para el desarrollo de una perspectiva sobre la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional trata de verificar cuál es el comportamiento de la organización, cómo efectúa su crecimiento, a qué debe su crecimiento, cómo el ambiente social y físico están relacionados con su

## Continuación figura 6.

crecimiento, cuál es su clima e imagen, cómo la organización planea sus productos o servicios, cuál es la importancia de la capacitación, etc.

El análisis organizacional no sólo involucra un estudio de la empresa como un todo: objetivos, recursos, la distribución de éstos para la consecución de objetivos, sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en que la empresa está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y estable. De acuerdo a la filosofía de capacitación para toda la empresa. A nivel organizacional, existe mucha dificultad en la identificación para toda la empresa de necesidades de capacitación; teniendo en cuenta que la capacitación es una respuesta esperada a las necesidades, conocimientos, habilidades o actitudes; el éxito de su programa dependerá de la manera cómo haya sido satisfecha la necesidad. El sistema de capacitación, por ser abierto, no está aislado del contexto organizacional en la que se desenvuelve, ni los objetivos que le señalan la dirección.

**Análisis del recurso humano:** debe realizarse como inventario de necesidades de capacitación. Al hacer el análisis organizacional con fines de capacitación se necesita de un examen minucioso de los objetivos propuestos, que sean claros y coherentes. El análisis del recurso humano busca verificar si éstos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la empresa. Se trata aquí, del análisis de la fuerza de trabajo; el funcionamiento organizacional presupone que el personal posee habilidades, conocimientos y actitudes deseadas por la organización.

Al analizar la organización, para identificar necesidades de capacitación, es importante estudiar, no sólo **la producción y los datos de la contabilidad de costos**, sino también **el esfuerzo necesario de los individuos para conseguir los resultados logrados con esos datos**. El desequilibrio entre el esfuerzo y el resultado puede indicar que los objetivos son formulados de tal forma, que la capacitación no tiene o no puede desarrollar el comportamiento requerido de los trabajadores para lograr sus objetivos. Necesitan de esfuerzo moderado, y que el resultado alcanzado se obtendrá por la acertada formulación de objetivos y la planeación correcta de capacitación.

**Análisis del desempeño:** realizar un estudio de desempeño para saber cómo está desempeñando el personal su trabajo, y determinar qué le hace falta en cuanto a conocimiento, para realizar sus labores.

Continuación figura 6.

#### CAPÍTULO IV

##### ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

**Objetivos observables:** éstos deben resultar de la determinación de las necesidades de capacitación y que deben ser observables por todo el personal de la empresa.

**Objetivos medibles:** especifican lo que el personal será capaz de lograr después de realizar el programa de capacitación.

#### CAPÍTULO V

##### TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Consta de 4 pasos:

1. Preparación del aprendiz
2. Presentación de la operación
3. Prueba de desempeño
4. Seguimiento

**Capacitación por instrucciones del puesto:** hacer una lista de todos los pasos necesarios, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos claves indican cómo se tiene que hacer y por qué.

**Conferencias:** dar clases al personal nuevo, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas.

**Técnicas audiovisuales:** presentación de películas en circuito cerrado de televisión, cinta de audio o de video.

**Aprendizaje programado:** método sistemático que utiliza la empresa para enseñar habilidades para el puesto; presentar preguntas o hechos permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

**Capacitación vestibular por simulacro:** capacitar al personal con equipo especial fuera del trabajo, como la capacitación de un piloto de aviación, mediante el cual se pueden reducir los costos y peligros de la instrucción.



Continuación figura 6.

## CAPÍTULO VI

### OBJETIVOS Y NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

**Objetivo:** desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera de la empresa y estimular su eficiencia y productividad en el cargo. El objetivo persigue plazos más largos para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas y numerosas. Obedece a un programa preestablecido y tiende a una acción sistemática que busca la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Puede también ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa. Es más conocido como desarrollo de recursos humanos.

**Cómo determinar las necesidades de desarrollo:** hay muchos factores que deben considerarse al determinar las necesidades de entrenamiento, como: estudiar los elementos que toman parte en la situación del trabajo para estar seguros que el programa de desarrollo apunta a un objetivo definido.

**Factores para determinar las necesidades:** sin importar cuál sea la categoría del desarrollo, es esencial considerar otros factores para determinar las necesidades: están directamente relacionados con las condiciones de trabajo y afectan cada una de las categorías previamente mencionadas. Los siguientes factores corresponden a una lista parcial:

- a) Análisis de los deberes y responsabilidades del supervisor o jefe
- b) Objetivos de organización y políticas
- c) Relaciones laborales
- d) Horarios de trabajo
- e) Condiciones físicas de trabajo
- f) Categoría de edades del grupo de supervisores o jefes
- g) Estándares del desempeño del trabajo
- h) Número de persona supervisadas
- i) Ambiente de la organización

El propósito de la lista es señalar que el desarrollo de los supervisores y jefes tienen que realizarse dentro del contexto de su trabajo y estar relacionado con los elementos que tienen injerencia en todos los aspectos del trabajo.

Continuación figura 6.

## CAPÍTULO VII

### CATEGORÍAS DE DESARROLLO

**Categorías:** en el programa total de desarrollo de supervisores y jefes se encuentran tres categorías principales:

- a) **Desarrollo presupervisorio:** incluye la selección de personas potencialmente capaces y su preparación para aprobación.
- b) **Desarrollo de supervisores y jefes:** debe ser una actividad continua en la que se incluya la actualización con los conocimientos técnicos y funciones, reforzando los puntos débiles de cada individuo y dar información acerca de las políticas de la empresa;
- c) **El desarrollo promocional del supervisor o jefe:** quienes han demostrado cualidades para pasar a un nivel más alto, y después diseñar entrenamiento específico para ellos.

## CAPÍTULO VIII

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Programa propuesto para cambio de actitudes, valores y creencias del personal, para mejorar la organización. El desarrollo organizacional se presenta con el fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los cambios técnicos (reorganizaciones, instalaciones rediseñadas y otros) que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente del cambio externo o consultor de la empresa.

**Retroalimentación de encuestas:** método de encuestas para conocer las actitudes del personal y ofrecer retroalimentación a los gerentes del departamento, para juntamente puedan resolver los problemas.

**Entrenamiento de sensibilización:** método para mejorar la imagen que tiene el personal de su propia conducta mediante pláticas sinceras en grupo, dirigidas por instructores especiales.

**Formación de equipos.** Mejorar la eficiencia de los equipos, como los de funcionarios corporativos y directores de división, mediante asesores, entrevistas y reuniones para la formación de equipos.

## CAPÍTULO IX

### FORMA DE SOLICITAR CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

**Cómo solicitar capacitaciones:** el personal de la empresa que desee solicitar capacitación para la empresa, puede hacer la solicitud por escrito y firmado por el gerente de su departamento.

**Cómo capacitarse:** el personal debe tener interés por mantenerse capacitado, acudiendo

Continuación figura 6.

constantemente a las fuentes de información de capacitación existentes a efecto de estar actualizado en el puesto que se desempeña.

**Fuentes de capacitación y desarrollo:** éstas serán proporcionadas por el departamento de recursos humanos y deberán estar actualizadas, para poder ser entregadas al personal cuando se soliciten.

**Forma de capacitación:** estar en contacto directo con el departamento de recursos humanos y las empresas de capacitación existentes del país e internacionalmente.

Fuente: elaboración propia.

## **2.7. Subsistema de administración de salarios**

El departamento de personal desempeña un papel importante en el desarrollo y administración de los salarios y planes de incentivos. Primero, porque el personal labora en la medición del trabajo, para estudiar cada puesto y determinar una tarifa de producción normal o base; en esta tarifa se basarán los incentivos. El personal desarrolla también los detalles del plan, incluyendo quién es ilegible, qué incrementos se concederán por cada nivel de desempeño y qué tan grande es el bono que se puede conceder a las personas en los diferentes niveles.

### **2.7.1. Clasificación de los salarios**

Es necesario que la empresa Economía de Escala, S.A., cuente con un medio de clasificación en clases o grados los salarios y sueldos, con el fin de determinar un intervalo de éstos, correspondientes a cada puesto de trabajo.

Con este sistema se pretende que no se establezcan salarios y sueldos fijos, con base en su puntuación de la valuación efectuada. Para tener una política más flexible que permita tomar en cuenta otros factores, se requiere tomar en cuenta líneas límites que proporcionan intervalos donde se da mayor margen a decidir una mejor remuneración.

En la determinación de las clases o grados de sueldos y salarios, con el propósito de establecer una escala fija una superposición de orden entre clase y clase se deben tomar en cuenta:

- El intervalo de puntos de cada clase
- El intervalo de sueldos y salarios da cada clase

Las variables de condiciones de trabajo de la situación influyen poderosamente en el comportamiento humano. Las tres principales son:

- De naturaleza física: iluminación, ruido y temperatura
- El tiempo: horas de trabajo, períodos de trabajo y descansos
- Social: organización informal, status.

### **2.7.2. Aplicando los principios de equidad**

La equidad, en cualquier empresa, es un elemento que engloba aspectos como el trabajo realizado, capacidad; pero se basa también en el hecho humano de dar a cada quien lo que se merece en sentido de justicia. En la empresa Economía de Escala, S.A. se aplicarán los siguientes:

- Equidad interna: al aplicar este principio, se obligará a establecer un salario justo para el puesto de acuerdo a la empresa. Para hacer esto hay que tomar en cuenta la organización de la empresa y la posibilidad de un futuro dentro de ella.
- Equidad externa: la aplicación de este principio permitirá que los puestos similares o iguales en otras empresas, deban tener un salario igual o similar. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener al personal calificado.

### **2.7.3. Aplicando técnicas en relación a la eficiencia**

Todo trabajador debe realizar las actividades correctamente, en función de los objetivos de todo puesto, eliminando demoras y errores; la retribución por esta característica se realizará en Economía de Escala, S.A. con base en los criterios propuestos que se describen a continuación.

#### **2.7.3.1. Incentivos**

Remunerar objetivamente, la eficiencia que el personal efectúa por medio del qué hacer en su puesto de trabajo. Para proporcionar incentivos puede hacerse en forma directa, con base en la cantidad, calidad o ahorro de su trabajo. También puede efectuarse indirectamente; el objetivo básico de un incentivo debe ser alentar un buen desempeño al vincular éste con las recompensas, y eso a su vez requiere evaluaciones del desempeño válidas y precisas. Entre los tipos de planes de incentivos para Economía de Escala, S.A. se proponen los siguientes:

- Para el personal de producción: planes de trabajo a destajo, plan de producción por hora, planes de incentivos por equipo o grupo.
- Para gerentes y ejecutivos: incentivo de corto y largo plazo, y el bono anual.
- Para los vendedores: plan de salario, plan de comisión y plan combinado.
- Otros profesionales: pago de méritos, recompensar a los colaboradores clave y planes para el servicio al consumidor.
- Planes a nivel de toda la organización: de reparto de utilidades, de propiedad de acciones para el personal, de escalafón, de reparto de ganancia y de pago de riesgo.

#### **2.7.3.2. Aumento de salarios**

Esta política aplicada en Economía de Escala, S.A. brindará grandes beneficios cuando esté desarrollado técnicamente, todo aumento tiene que estar dentro de las cualidades del personal, de los requisitos del puesto y de las posibilidades de la empresa.

Todas las técnicas, cuyo objetivo sea participar en la elaboración y desarrollo de la estructura de salarios de una empresa, para efectuar aumento y/o ascensos, deben aplicarse en razón de cada uno de los factores influyentes en esta materia, como en la eficiencia, necesidades del trabajador, y posibilidades de la empresa.

### **2.7.3.3. Calificación de méritos**

La aplicación de esta técnica tendrá como objetivo medir y evaluar la actuación del personal. Va dirigida a la persona y no al puesto, está aplicada a razón de la eficiencia y es un indicador, que con la colaboración del supervisor y del jefe, ayudan a fijar políticas de sueldos y salarios.

El pago o aumento por mérito podrá ser cualquier incremento salarial que se otorga a un empleado con base en su desempeño individual.

### **2.7.3.4. Normas de rendimiento**

Técnica también conocida con el nombre de apreciación de resultados, se encargará de evaluar la eficiencia del personal, dependiendo de la cantidad y calidad de los resultados logrados mediante el alcance de metas en el trabajo, su fijación y cuantificación, las cuales deben ser cuidadosamente establecidas por el departamento de personal, para que sea el estándar y no existan criterios arbitrarios.

### **2.7.3.5. Ascensos y promociones**

Al aplicarla en la empresa se resolverán los problemas en conocer a quién debe ascenderse o promoverse, dando su debida justificación para el caso, tienen carácter de incentivo, ya que todo ascenso va unido, de ordinario, a un aumento de salario o de sueldo, se constituye en un incentivo moral para el trabajador ante sus compañeros y para él.

#### **2.7.4. Aplicando técnicas en relación a necesidades de trabajo**

El encargado de recursos humanos deberá considerar la necesidad del trabajador y no sólo de la empresa; en realizar las labores, en el sentido de que atendiendo la situación financiera de la empresa, ésta se debe reflejar en los salarios de sus trabajadores.

- Seguridad: la empresa observará en todo momento al fijar el salario que va devengar el personal, que la remuneración sea suficiente cubrir como mínimo, su sustento y el de su familia, es decir ver más allá de la persona que permanece en las instalaciones de la empresa, así también, se debe preocupar por prevenir y remediar en lo posible, los riesgos individuales derivados de la insuficiencia de la renta percibida para atender las propias necesidades, ya sea por su escasa cuantía, o porque se presenten nuevas circunstancias que le hagan insuficiente (accidente, enfermedad).

#### **2.7.5. Revisión de contratos**

Se propuso a la gerencia el uso de contratos individuales de trabajo, ya que anteriormente se basaba en un contrato verbal con los trabajadores, lo cual es una desventaja para la empresa al momento de ser requerido por algún tribunal del ramo laboral, en ese sentido, se utilizarán formatos impresos o el formato de contrato de labores, en forma privado.

- Contrato individual de trabajo: es el vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente bajo la



dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas, dicha delegación, puede incluso, recaer en el propio trabajador.

El contenido de un contrato de trabajo se desarrolla detalladamente en el artículo 29 del Código de Trabajo de Guatemala, que para el efecto debe consultarse.

#### **2.7.6. Salarios mínimos**

En los últimos años, la determinación e incremento del salario mínimo ha sido responsabilidad del Gobierno en turno a través del Organismo Ejecutivo, a pesar de que existe la correspondiente Comisión Nacional del Salario, encargada de determinar el mismo, integrada por representantes de los diferentes sectores, los cuales no han llegado a un acuerdo nacional, debido a sus posiciones diametralmente opuestas.

#### **2.7.7. Propuesta de Reglamento para administración de salarios**

En la figura 7 se describe el reglamento propuesto para administrar los salarios de la empresa Economía de Escala, S.A.

Figura 7. **Propuesta de Reglamento para administración de salarios**

<p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO I</b></p> <p><b>Objetivo general:</b> establecer las normas y procedimientos que regulan el régimen de salarios de la empresa Economía de Escala, S.A.</p> <p><b>Autoridades responsables:</b> la correcta aplicación de este reglamento corresponde al departamento de recursos humanos, por conducto del personal a su cargo, quienes velarán por el oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.</p> <p><b>Ámbito de aplicación:</b> las disposiciones del presente reglamento son aplicables a los trabajadores de la empresa que ocupen puestos permanentes y por contrato.</p> <p><b>Fuentes supletorias:</b> los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con lo que establecen las leyes establecidas y los principios generales de administración de personal.</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPÍTULO II</b></p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS</b></p> <p><b>Monto de la retribución:</b> los salarios iniciales, intermedios y máximos contenidos en la escala, corresponden a una doceava parte del monto del salario anual previsto para cada puesto de trabajo de la empresa en el presupuesto respectivo.</p> <p><b>Salarios y jornada de trabajo:</b> los salarios contenidos, corresponden a la remuneración determinada por el cumplimiento efectivo de una jornada completa de trabajo, conforme las jornadas establecidas por la empresa.</p> <p><b>Normas para remuneración de jornadas especiales:</b> para la remuneración de los trabajadores que laboren durante un periodo distinto a la jornada completa de trabajo se observará lo siguiente:</p> <p>a) Personal contratado para laborar durante una jornada parcial de trabajo, devengará el salario proporcional al que le correspondería si laborara la jornada completa de trabajo.</p>
---

## Continuación figura 7.

- b) Personal que labore tiempo adicional a la jornada completa de trabajo legalmente establecida, deberá remunerársele el tiempo extraordinario laborado, siempre que exista autorización expresa por escrito y no se trate de reposición de tiempo por negligencia, omisión o enmienda por parte del trabajador. El monto de la remuneración que se pagará al personal que laboró fuera de la jornada ordinaria de trabajo, en días de asueto o días domingo, será establecido por un reglamento especial. Tales asignaciones deberán tener como base el valor de la hora ordinaria de trabajo.
- c) No tendrán derecho a pago de tiempo extraordinario, el personal que por la naturaleza que desempeñan, no están sujetos a las limitaciones de jornada ordinaria de trabajo.

**Promoción salarial:** corresponde la asignación del salario intermedio superior al que se encuentra devengando el trabajador, dentro de la serie salarial en que está comprendida la clase de puestos a la que pertenece. Las promociones salariales se aplicarán después de uno (1) o de (2) años de servicio continuo de cada uno del personal, previo a las calificaciones satisfactorias de cada uno de los mismos, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la empresa y el sistema de evaluación de méritos, siempre que la disponibilidad financiera lo permita, tales promociones deberán asignarse en los renglones presupuestarios, según sea el caso.

**Asignación salarial en caso de ascenso:** se deben observar las normas siguientes:

- a) El personal que sea **ascendido en forma definitiva** a un puesto de categoría salarial superior, devengará el salario inicial correspondiente al puesto al cual asciende. Si el servidor devenga un salario total mayor, deberá asignársele el salario intermedio próximo dentro de los contenidos en la serie de la escala, a la cual estará asignado el puesto al que asciende.
- b) El personal ascendido en forma **interina devengará el salario inicial del puesto**, al cual son ascendidos, salvo que su salario total en el puesto que ocupan sea mayor, en cuyo caso continuarán devengando éste último.

**Programación presupuestaria de salarios:** dentro de la programación presupuestaria anual de la empresa y como parte del **presupuesto de ingresos y egresos**, deberá formularse el presupuesto de salarios conforme a las normas presupuestarias con el detalle de todos los

## Continuación figura 7.

puestos, consignándole a cada uno el título y salario que le corresponda de acuerdo a la clasificación establecida. Las cantidades que el personal devengue o se prevean por concepto de promoción salarial, debe consignarse a nivel de actividad o producto, con cargo al renglón presupuestario de la clasificación presupuestaria, según sea el caso.

**Determinación del salario al ingreso o retiro del personal:** las personas que ocupen un puesto en la empresa, comenzarán a devengar el salario inicial que le corresponde al mismo, a partir del día en que tomen posesión, hasta su entrega. Si la entrega se efectúa después de la mitad de la jornada de trabajo, el salario corresponderá a la persona que entrega.

**Formas de pago de salarios:** pago de salarios al personal de la empresa, debe comprender lo siguiente:

- a) Los pagos se harán en periodos quincenales o mensuales, según convenga a las políticas de la empresa.
- b) Todo pago debe hacerse en efectivo o por medio de cheque a nombre del trabajador.
- c) Los pagos se efectuarán en los mismos lugares de trabajo y deben hacerse directamente al personal, su representante legal o persona debidamente autorizada para el efecto.
- d) Los pagos por concepto de salarios se imputarán a las partidas específicas que identifican a los puestos, dentro del presupuesto de ingresos y egresos de la Empresa.

**Prohibiciones generales en materia de salarios:** en la administración del régimen de salarios de la Empresa se establecen las prohibiciones siguientes:

- a) Ninguno del personal puede ser objeto de promoción salarial durante el período de prueba.
- b) No puede disponerse de una nueva promoción salarial antes de transcurrir seis meses, a partir de la última promoción o ascenso.
- c) Ninguno puede desempeñar a la vez, dos o más puestos remunerados a quienes por razón de su cargo formen parte de juntas, comisiones u otros órganos similares, cuyo desempeño sea retribuido por sistema de dietas.

**Responsabilidad por pagos ilegales.** se prohíbe efectuar pago alguno por servicios personales en contra de las disposiciones del presente reglamento y demás disposiciones aplicables. En consecuencia, incurre en responsabilidad quien autorice, apruebe, efectúe o refrende el pago o suscriba el comprobante, cheque o nómina de pago respectiva. La cantidad

## Continuación figura 7.

pagada en contravención de esta norma deber ser recuperada por la vía legal correspondiente e ingresada a las cajas de la empresa, sin perjuicio de deducir las demás responsabilidades legales que correspondan.

**Aplicación de políticas salariales del gobierno de la República:** el personal de la empresa queda excluida de las políticas salariales u otro tipo de beneficios económicos, que el gobierno de la República aplique a sus trabajadores, así como para sus entidades descentralizadas y autónomas que no cuentan con su propio plan de clasificación de puestos y administración de salarios.

### CAPÍTULO III

#### PERÍODO DE PRUEBA

**Término de período de prueba:** toda persona nombrada en un puesto de naturaleza permanente o por contrato debe someterse a un periodo de prueba práctica en el desempeño del puesto que está optando. El periodo se inicia a partir de la fecha de toma de posesión y dura entre dos y tres meses, según el puesto para nuevos empleados y tres para los casos de ascenso.

Queda a salvo el **derecho del trabajador a ser restituido** a su cargo anterior si fuera separado del nuevo puesto durante el período de prueba, ya que son razones que no constituyan falta. Al terminar satisfactoriamente el periodo de prueba, el servidor debe ser considerado parte del personal regular de la empresa.

En cualquier tiempo, dentro del periodo probatorio, y conforme al reglamento respectivo, el gerente del departamento o el encargado de recursos humanos puede separar a alguno del personal, si considera que éste es inepto y no cumple con sus deberes satisfactoriamente, o que sus hábitos o conducta general no justifican su continuación en el servicio.

El encargado de recursos humanos podrá ordenar la remoción de cualquier servidor durante el periodo probatorio, siempre que establezca que su nombramiento fue resultado de error o fraude, en cuyo caso el interesado deberá ser oído previamente, para lo cual se le concederá audiencia de tres días a partir del requerimiento.

**Evaluación del periodo de prueba:** es responsabilidad directa de los jefes inmediatos del trabajador, informar por lo menos con diez (10) días de **anticipación**, al vencimiento del periodo

Continuación figura 7.

probatorio, al encargado de Recursos Humanos, sobre la conducta, rendimiento y demás información relacionados con su desempeño, así como manifestar la conveniencia o inconveniencia de que el servidor continúe en el puesto.

**El departamento de Recursos Humanos llevará** al gerente general el expediente respectivo, para que con base en el informe del gerente, resuelva lo procedente.

Fuente: elaboración propia.

## **2.8. Subsistema de clima organizacional y motivación**

Para lograr la motivación dentro de la empresa Economía de Escala, S.A. se hace necesario que exista la voluntad de hacer algo, que está condicionado por la habilidad necesaria para realizar y satisfacer alguna necesidad del individuo.

- Clima organizacional:

El clima organizacional dentro de la empresa se constituirá en el medio ambiente interno de misma, se tiene en cuenta que algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima. Además, una característica que parece ser positiva para un trabajador puede ser percibida como negativa o insatisfecha por otros. Para definir el clima organizacional en Economía de Escala, S.A. se propuso a la gerencia general tener en consideración el tipo organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos propuestos con la implementación del sistema de administración de personal.

Para mejorar el clima organizacional, la empresa debe aplicar y velar por que los empleados tengan en consideración lo siguiente:

- Adaptabilidad: capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable, la organización debe considerar lo siguiente:
  - Flexibilidad: para poder adaptar e integrar nuevas actividades
  - Receptividad y transparencia a nuevas ideas
- Sentido de identidad: conocimiento y comprensión del pasado y presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos, por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del personal, sino para el compromiso del mismo.
- Perspectiva exacta del medio ambiente: percepción realista, aliada a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- Integración entre los participantes: Aspecto importante dentro de la organización para quienes la integran, el poder comportarse como un todo orgánico.

### **2.8.1. Propuesta para la aplicación de teorías contemporáneas**

A continuación se detalla la forma en que pueden ser aplicadas las teorías contemporáneas de motivación, equidad y expectativas, para establecer el clima organizacional de la empresa Economía de Escala, S.A.

#### **2.8.1.1. Teoría de las tres necesidades**

Basados en que toda persona tiene tres tipos de necesidades a satisfacer, siendo éstas: de logro, de poder y de afiliación, para lo cual se plantea la siguiente ruta de acción.

- Identificar dentro de la empresa a quienes logran sus metas, a través de observar las siguientes características:
  - Por su deseo de hacer las cosas bien desde el principio.
  - Quienes buscan situaciones en las que pueden ejercer su responsabilidad personal al encontrar soluciones a los problemas, aquéllos que pueden recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades en su desempeño, de manera que puedan saber si están mejorando o no.
  - Buscar soluciones en que puedan fijarse metas moderadamente difíciles.
  - Son personas no apostadoras, les disgusta tener éxito por suerte.



- Prefieran el reto de trabajar en un problema, y de aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, más que dejar el resultado al azar o a las acciones de los otros.
- Les disgusta ponerse metas que los hagan esforzarse poco.
- Prefieren puestos que ofrezcan: responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.
- Identificar dentro de la empresa a los trabajadores con alto grado de poder, observando en los mismos características especiales descritas a continuación
  - Disfruta estar al mando, esforzarse por tener influencia sobre otros.
  - La necesidad de poder es el deseo de tener impacto y ser influyente.
  - Prefieren ser puestos en situaciones competitivas y con orientación al status.
  - Tienden a estar más interesados en ganar influencia sobre otros y prestigio, que en un desempeño eficaz.
- Identificar dentro de la empresa a quienes presentan alto grado de afiliación: son las que se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones cooperativas más que competitivas, y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

### **2.8.1.2. Establecimiento de objetivos**

En cualquier situación de la vida se hace necesario conocer los logros obtenidos al realizar cualquier acción durante determinado tiempo.

Sin éstos logros no tendría sentido del por qué realizarlas, por ejemplo: de qué serviría que en un juego de fútbol o basquetbol se pasaran todo el tiempo corriendo, pasándose y quitándose el balón, si no existieran la portería como meta y la canasta para encestar.

Las conclusiones de la teoría del establecimiento de objetivos se aplican a quienes aceptan y se comprometen con éstos. Los objetivos difíciles favorecerían un mejor desempeño, sólo si son aceptadas.

### **2.8.1.3. De equidad**

En todas las empresas, el personal hace comparaciones del esfuerzo y resultados de sus puestos en relación a otros y que las desigualdades pueden influir en el grado de esfuerzo que ponen en lo que realizan.

Los trabajadores harán comparaciones con otros en puestos similares dentro de la misma organización y también de amigos, vecinos o compañeros de profesión; por lo que, hay que considerar el mejorar las políticas de paga organizacionales.

En la empresa Economía de Escala, S.A., es importante atender las siguientes situaciones que pueden presentarse en los empleados, ya que advierten una falta de equidad que ha de ser objeto de corrección.

- Falsear sus propias entradas o resultados, o las de los demás.
- Comportarse de alguna manera en que induzca a otro a cambiar sus entradas o resultados.
- Tratar de cambiar sus propias entradas o salidas.
- Escoger a otro referente, para compararse.
- Renunciar a su trabajo.

#### **2.8.1.4. De expectativas**

Ésta se puede aplicar en la empresa, ya que en esencia, esta teoría propone que la fuerza de una tendencia con la que los trabajadores actúan, depende de la fuerza de una esperanza de que el acto será seguido por un beneficio dado y del atractivo éste, para ello se debe incluir las siguientes variables.

- Atractivo: la importancia que un individuo da al resultado o la gratificación potencial que puede ser lograda en el trabajo. Esto considera las necesidades insatisfechas del individuo.
- Unión desempeño-gratificación (premio): es el grado en el que el individuo cree desempeñarse en un nivel particular que lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Unión esfuerzo-desempeño: es la probabilidad percibida por el individuo de que realizar una cantidad dada de esfuerzo conducirá al desempeño.

### **2.8.1.5. Teoría motivación-higiene**

Para la aplicación de esta teoría en la empresa, se propone visualizar la motivación basándose en dos factores:

- Factores Higiénicos: son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí. Son aquéllos cuya presencia o ausencia determinan el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de enriquecimiento del trabajo, que supone diseñar éste de una forma más ambiciosa, de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.

- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.
- Se propone realizar una continua motivación del trabajo a través de enriquecer el cargo: realizar una constante sustitución de más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada uno de los trabajadores, ofreciendo condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. Así, el enriquecimiento de las tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales.

#### **2.8.1.6. Aplicando la teoría de Maslow**

Esta técnica se basa en la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

- Necesidades fisiológicas: incluyen: alimentación, vestido, vivienda, respiración, descanso, entre otras.
- Necesidades de seguridad: incluyen: seguridad física de empleo y protección contra daños físicos y emocionales.
- Necesidades sociales: incluyen: afiliación, cariño, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: incluyen: reconocimiento, factores internos de estima como respeto por uno mismo, autonomía y logro; y factores externos de estima como status, auto reconocimiento y atención.

- Necesidades de auto-actualización (autorrealización): incluyen: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas, crecimiento, lograr la propia potencialidad y la autorrealización, es el impulso de llegar a ser lo que uno es capaz de ser.

Se deberá aplicar una perspectiva de sistemas en la cual se deba tomar en cuenta el conjunto total, o sistema, de las fuerzas que operan sobre el personal, antes que la motivación de éste pueda comprenderse adecuadamente.

En este concepto, el sistema consta de tres variables que afectan la motivación en las organizaciones: las características individuales, del oficio y las de las condiciones de trabajo.

## 2.8.2. Propuesta de Reglamento de clima organizacional y motivación

A continuación se presenta el reglamento de clima Organizacional y motivación del personal para la empresa Economía de Escala, S.A.

### Figura 8. Propuesta de Reglamento de clima organizacional y motivación

#### CAPÍTULO I

**Antecedentes:** la empresa Economía de Escala, S.A., realizará los estudios técnicos necesarios para conformar su propio plan de clima organizacional y motivación del personal, ajustado a los requerimientos en la materia, y constituido por los instrumentos que para el efecto señalará la el departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Por ser la empresa una entidad en crecimiento y desarrollo, es necesario dotarla de un reglamento de clima organizacional y motivación del personal, ajustado a la organización y características de sus puestos de trabajo.

El plan de clima organizacional y motivación del personal elaborado por la empresa, cuenta con la aprobación de la gerencia general y de junta directiva de la organización.

#### CAPÍTULO II

##### DISPOSICIONES GENERALES

**Objetivo general:** establecer las normas y procedimientos que regulan la adecuada administración del plan de clima organizacional y motivación del personal de la empresa Economía de Escala, S.A.

**Autoridades responsables:** la correcta aplicación de este reglamento corresponde al departamento de Recursos Humanos, por conducto del personal a su cargo, quienes velarán por el debido y oportuno cumplimiento de las normas y procedimientos aquí contenidos.

**Ámbito de aplicación:** las disposiciones del presente reglamento son aplicables a

Continuación figura 8.

los trabajadores de la empresa que ocupen puestos de carácter permanente y por contrato, exceptuado:

a) Los trabajadores contratados para obra determinada o producto terminado, es decir, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada al precio de los servicios del trabajador, desde que se inician las labores hasta que éstas concluyen, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea la obra realizada.

b) Los servicios contratados.

c) Socios, Presidente y Gerente General de la empresa.

**Fuentes supletorias:** los casos no previstos en este reglamento deben ser resueltos de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, El Código de Trabajo, los principios Generales de la Administración de personal, la Equidad y los Principios Generales del Derecho.

### CAPÍTULO III

#### OBJETIVOS Y FUNCIONES

**Objetivos:** el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo el personal de la empresa. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una sección o bien, de toda la organización. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la empresa. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de sistemas.

El clima incluye: la motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo; creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. El personal espera recompensas, satisfacciones, como también frustraciones, basándose en la percepción que tiene del clima de la organización.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los ejecutivos de la organización deberán percatarse de que éste forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal



## Continuación figura 8.

pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima. Una organización así administrada, pronto padecerá por falta de este activo.

Como patrones y como trabajadores, anhelan tener un clima favorable debido a sus beneficios, por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacciones en el empleo. Se buscará tener elementos típicos que contribuyan a crear un clima favorable, por ejemplo: calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidades, controles razonables y el compromiso del personal: su participación.

Se le hará sentir al trabajador que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también, la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Así también quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Se han desarrollado diferentes instrumentos para medir el ambiente de organización de la empresa. Generalmente, estos instrumentos identifican un número de elementos del medio a los que el personal califica, para que sean combinados e interpretados por la gerencia.

Otro concepto de la administración, estrechamente relacionado con el clima organizacional, es la moral. El clima es un concepto más amplio, dirigido a toda la organización. La moral es un concepto más estrecho y se refiere a los aspectos individuales de los grupos. La moral se centra básicamente en actitudes, mientras que el clima incluye la práctica tradicional y costumbres. En el clima organizacional los cambios se presentan más lentamente, que en el moral del personal.

Funciones: las funciones específicas son:

a) Ser un recurso técnico, que como tal, exige un tratamiento de la información en

Continuación figura 8.

forma profesional con personal capacitado experto en este tipo de datos.

b) Garantizar el anonimato en las respuestas, para lograr que las respuestas sean lo más verídicas posibles.

c) Si la empresa no está dispuesta a corregir la verdad, en un plazo de seis meses, las deficiencias que se identifiquen en la encuesta demostrará objetivamente la falta de justificación de las críticas presentadas, por lo tanto puede producir más daño que el que no realizarla, ya que sólo reflejará inquietudes que aunque existían, no se tipificaban tan claramente.

#### **CAPÍTULO IV**

##### **MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

**Factores de motivación:** éste debe definirse en los trabajadores como las especificaciones de conducta para el puesto que tiene el personal; es decir, lo que buscan. Para definirlo claramente hay que tomar en cuenta lo siguiente:

¿Qué le gusta hacer a la persona para disfrutar de este puesto?

¿Hay algo que a la persona le disguste?

¿Existen objetivos o aspiraciones esenciales que deba tener?

¿Existen demandas de energía poco comunes en el desempeño del trabajo?

¿Cómo resuelve la persona los problemas?

##### **Teoría de las tres necesidades**

Basados en que toda persona tiene tres tipos de necesidades a satisfacer: logro, poder y afiliación, se seguirá la siguiente ruta de acción.

**Identificar dentro de la empresa a los que logran alcanzar sus metas, con base en las siguientes características:**

**a)** Por su deseo de hacer las cosas mejor.

**b)** Los que buscan situaciones en las que pueden ejercer responsabilidad personal, encontrando soluciones a problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades en su desempeño, de manera que puedan saber si están

Continuación figura 8.

mejorando o no.

**c)** Quienes buscan soluciones en que puedan fijarse metas difíciles.

**d)** Las personas que no son apostadores, y les disgusta tener éxito por suerte.

**e)** Aquéllos que prefieran el reto de trabajar en un problema, y de aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, más que dejar el resultado al azar o a las acciones de los otros.

**f)** Que les disguste ponerse metas sin mayor esfuerzo para alcanzarlas.

**j)** Los que prefieren puestos que ofrezcan: responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

**Identificar dentro de la empresa a los trabajadores con alto grado de poder**

Observando en los mismos, características especiales descritas a continuación:

**a)** Disfrutar estar al mando, y esforzarse por tener influencia sobre otros.

**b)** La necesidad de obtener poder, es el deseo de tener impacto y ser influyente.

**c)** Preferencia por puestos con situaciones competitivas y de orientación al status.

**d)** Tendencia a estar más interesados en ganar influencia sobre otros y prestigio, que en un desempeño eficaz.

**Identificar dentro de la empresa al personal con alto grado de afiliación**

Son las que se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones cooperativas más que competitivas y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

Continuación figura 8.

### **Establecimiento de objetivos**

En cualquier situación de la vida es importante conocer el logro a obtener al realizar cualquier acción durante determinado tiempo, ya que sin éstas no tendría razón del porqué realizarlas, por ejemplo: de que serviría en un juego de futbol o basquetbol, que se pasaran todo el tiempo corriendo, pasándose y quitándose el balón, si no existieran la portería como meta y la canasta para encestar el balón.

Las conclusiones de la teoría del establecimiento de objetivos son aplicables en aquellos que aceptan y se comprometen con éstos. Los objetivos difíciles favorecerían un mejor desempeño, sólo si son aceptadas.

### **Equidad**

Los trabajadores harán comparaciones con otros en puestos similares dentro de la misma organización y también con los amigos, vecinos o compañeros de profesión, por lo tanto hay que considerar y mejorar las políticas de paga organizacionales, y los procedimientos.

En la empresa Economía de Escala, S.A., se pondrá especial atención con las siguientes situaciones que se presenten en los empleados, ya que advierten una falta de equidad que ha de ser objeto de corrección.

- Falsear sus propias entradas o resultados o las de los demás.
- Comportamiento que induzca a otro a cambiar sus entradas o resultados.
- Comportarse de alguna manera distinta para cambiar sus propias entradas o salidas.
- Escoger a otro referente para comparación.
- Renunciar a su trabajo.

Continuación figura 8.

### **Expectativas**

Se pondrá mayor atención, a la fuerza de una tendencia con la que los trabajadores tienden a actuar, considerando ésta como una esperanza de que el acto será seguido por un beneficio y del atractivo de éste. En el análisis se deben incluir las siguientes variables.

#### **- Atractivo**

La importancia que un individuo da al resultado o a la gratificación potencial que puede lograr en el trabajo. Esto incluye las necesidades insatisfechas del individuo.

#### **- Unión desempeño-gratificación (premio)**

Grado en el que el individuo cree desempeñarse en un nivel particular que lo conducirá al logro de un resultado deseado.

#### **- Unión esfuerzo-desempeño**

Es la probabilidad percibida por el individuo de que realizar una mayor cantidad de esfuerzo le conducirá a desempeñarse mejor.

### **Reforzamiento**

Se aplicará ignorando el estado interno del individuo, puede concentrarse en lo que sucede en la persona cuando actúa, no es una teoría de motivación, pero ofrece un medio poderoso para analizar lo que controla el comportamiento, se diferencia de la teoría de objetivos que tiene un enfoque cognoscitivo, donde los propósitos de un individuo son los que dirigen sus acciones. Ésta tiene una aproximación conductista, la cual establece que el reforzamiento condiciona el comportamiento.

Continuación figura 8.

### **Aplicando la teoría “X” y “Y”**

La teoría X plantea que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

### **Teoría motivación-higiene**

Para la aplicación de esta teoría en la empresa, se propone visualizar la motivación basándose en dos factores: la existencia de un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, que no produce descontento; su carencia; sin embargo, produciría falta de satisfacción; y el segundo es relacionado con el contenido del trabajo.

- **Factores higiénicos:** factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

- **Factores motivadores:** hacen referencia al trabajo en sí. Son aquéllos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización)

Los primeros factores no motivarán a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo, deben estar presentes o surgirá el descontento. Los segundos son factores sobre el contenido del trabajo, son motivadores y reales, porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

Continuación figura 8.

**- Se propone realizar una motivación del trabajo, a través de enriquecer el cargo**

Realizar una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada uno del personal, ofreciendo condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. Así, el enriquecimiento de las tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales.

**Aplicando la Teoría de Maslow**

Para aplicar esta técnica es necesario basarse en la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son:

- Necesidades fisiológicas: incluyen: alimentación, vestido, vivienda, respiración, descanso, entre otras.
- Necesidades de seguridad: incluyen: seguridad física de empleo y protección contra daños físicos y emocionales.
- Necesidades sociales: incluyen: afiliación, cariño, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: incluyen: reconocimiento, factores internos de estima como respeto por uno mismo, autonomía y logro; y factores externos de estima como status, auto reconocimiento y atención.
- Necesidades de auto-actualización (autorrealización): incluyen: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas, crecimiento, lograr la propia potencialidad y la autorrealización, es el impulso de llegar a ser lo que uno es capaz de ser.

Continuación figura 8.

Se deberá aplicar una perspectiva de sistemas, en la cual se deba tomar en cuenta el conjunto total, o sistema de las fuerzas que operan sobre el personal, antes que la motivación de éste pueda comprenderse adecuadamente. En este concepto, el sistema consta de tres variables que afectan la motivación en las organizaciones: las características individuales, las características del oficio y las características de las condiciones de trabajo.

**El papel del dinero en la motivación laboral.** No hay duda de que el dinero sigue siendo el motivador más importante, por lo tanto se debe tomar en cuenta para motivar al personal de la empresa. Asimismo, tratar al personal como socios y fomentar su compromiso, es razonable pagarles como socios y vincular aun más, el pago con el desempeño.

**Encuestas de actitud:** éstas están relacionadas con las auditorías del personal. La auditoría de personal refleja los aspectos objetivos o formales de la situación que guarda la administración en la empresa, la encuesta de actitud tiende a revelar hasta donde sea posible lo que el personal realmente siente sobre las políticas, programas, técnicas y prácticas en materia de administración de personal.

Fuente: elaboración propia.

## 2.9. Inversión

La aplicación permanente del sistema de administración de personal depende en gran medida de los recursos económicos que se asignen para el mismo, así como las políticas financieras de la empresa.

En la situación actual los socios de la empresa están en la disposición de asignar recursos, únicamente para la contratación de una persona, que se encargará de la aplicación del sistema, iniciando con el subsistema de reclutamiento, selección e inducción, para que en un futuro se le dé seguimiento



a los otros subsistemas, de capacitación y desarrollo, administración de salarios y el de clima organizacional y motivación.

Lo anteriormente descrito estará en relación directa al crecimiento de la organización, cuando se justifique totalmente la creación del departamento de recursos humanos, con un gerente y demás personal, quienes serán los encargados del manejo, aplicación y desarrollo del sistema de administración de personal en su totalidad.

### **2.9.1. Contratación de personal**

En el presente caso, se determinó la necesidad de contratar a una persona, la cual desarrollará las actividades de encargado de personal, cuyas atribuciones están descritas en el reglamento respectivo, con un salario mensual estimado en Q.2 500,00 mensuales, más el pago de prestaciones de ley, cuyo monto anual para cada una de ellas es: aguinaldo Q.2 500,00,<sup>1</sup> bono 14 Q.2 500,00<sup>2</sup>, y vacaciones Q.1 250,00<sup>3</sup>

### **2.9.2. Mobiliario y equipo**

Es necesario definir un área de trabajo, además de proveer del equipo necesario según las necesidades básicas, siendo importante la compra de equipo de cómputo, escritorio, archivos, instalación de extensión telefónica directa, entre otros. Los costos necesarios son:

---

<sup>1</sup> Artículo 102, literal j, Constitución Política la República de Guatemala

<sup>2</sup> Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala

<sup>3</sup> Artículo 130 Código de Trabajo, decreto 1441.

Costo equipo de cómputo:	
Computadora Desktop Compaq <sup>4</sup>	Q.4 800,00
Impresora	Q. 500,00
Mobiliario	
Escritorio	Q.1 500,00
Silla	Q. 500,00
Archivo	Q.1 000,00
Instalación de extensión telefónica	
(Mano obra, material y teléfono extensión)	Q. 700,00
Total	Q.9 000,00

### **2.9.3. Inversión total**

La inversión necesaria para la creación de la nueva plaza de jefe de personal es de Q.11 500,00, incluye equipo, mobiliario y el primer mes de salario.

### **2.9.4. Justificación económica**

A continuación se describen los beneficios que se obtendrían a corto, mediano y largo plazo en la empresa, ya que actualmente estas actividades las realiza el gerente general.

---

<sup>4</sup> <http://mixco.mundoanuncio.com.gt/desktop-compaq-presario-all-in-one-cq1-1307la-iiid-279586727>.Consulta:5-12-2011.

#### A corto plazo

- El gerente general tendrá más disponibilidad de tiempo.
- Utilización de su tiempo en actividades que sean de mayor relevancia en la generación de ingresos de la empresa.
- No invertirá tiempo en esta actividad tan indispensable y que le ocupa demasiada atención.
- Reducción de costo hora-hombre en la realización de esta actividad.
- Ahorro en costos de operación en una proporción 1/10 con respecto a quien realizará estas actividades.
- Reducción de gastos fijos que se verán reflejados en los subsiguientes estados financieros.

#### A mediano plazo

- Se minimizará la rotación del personal.
- Disminuirán los costos por ausentismos no justificados, y tiempo para corregir errores laborales.
- Contaran con el personal adecuado para cada puesto de trabajo.

### A largo plazo

- El ambiente organización será atractivo y agradable para el personal de la empresa.
- Mayor cantidad de personas optando a un puesto en la empresa, debido a su conocimiento sobre el clima organizacional y motivación que se maneja en ella.



### **3. FASE DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Marco teórico**

La mayor parte del conocimiento sobre el interior de la Tierra se debe al estudio de la propagación de las ondas sísmicas, las cuales permiten medir indirectamente algunas propiedades físicas (densidad y constantes elásticas) del medio a diferentes profundidades. Por sus propiedades físicas la tierra se divide en: corteza, manto y núcleo.

##### **3.1.1. Estructura interna de la Tierra**

La corteza es la parte exterior de roca, su espesor varia de 20 a 100 Km. en los continentes y unos 6 Km. en los océanos. La zona que separa la corteza del manto se conoce como discontinuidad de Mahorovició.

El manto tiene un espesor de aproximadamente 2,900 Km., el 45% del radio terrestre. Su composición química es muy parecida a la de la corteza, silicatos, pero por las condiciones de presión y temperatura el material es más denso y tiene un comportamiento plástico. El manto se divide en manto superior e inferior. Una segunda discontinuidad denominada de Gutenberg separa el manto del núcleo.

El núcleo tiene un radio de 3,400 Km. aproximadamente, un poco más del 50% del radio terrestre. Su composición química es de níquel (Ni) y hierro (Fe), la temperatura a esta profundidad se estima entre 4,000 C. a 5,000 C. Por

su estado físico, el núcleo se divide en: núcleo externo, líquido, responsable del campo magnético terrestre; y núcleo interno en estado sólido.

La teoría de placas tectónicas propone que los primeros 100Km. de la superficie terrestre se comportan como un material rígido, quebradizo y poco denso denominado litósfera. Ésta descansa sobre una capa de material más denso y fluido denominado astenósfera.

La litósfera no es una capa continua, está fragmentada en varios bloques o placas que se mueven con velocidades del orden de varios cm/año. El movimiento relativo entre las placas produce roces y deformaciones en los bordes o límites entre las placas, y es principalmente allí donde se localizan la mayoría de terremotos, volcanes y cadenas montañosas.

La dirección del movimiento relativo y la composición de las placas determinan las características del límite o contacto entre las mismas, que son de tres tipos fundamentales: divergente o generación, de corteza; convergente o destrucción de corteza y transcurrente o conservación de corteza.

### **3.1.2. Marco tectónico para Guatemala**

El territorio nacional está repartido en tres placas tectónicas: Norteamérica el Caribe y Cocos. Los movimientos relativos entre éstas determinan los principales rasgos topográficos del país y la distribución de los terremotos y volcanes.

El contacto entre las placas de Norteamérica y Caribe es de tipo transcurrente. Su manifestación en la superficie son las fallas de Chixoy-Polochic y Motagua.

El contacto entre las placas de Cocos y del Caribe es de tipo convergente, en el cual la de Cocos se mete por debajo de la placa del Caribe (fenómeno conocido como subducción). Este proceso da origen a una gran cantidad de temblores y formación de volcanes. El contacto entre éstas dos está aproximadamente a 50 Km. frente a las costas del Océano Pacífico.

A su vez, estos dos procesos generan deformación al interior de la placa del Caribe, produciendo fallamientos secundarios como: Jalpatagua, Mixco, Santa Catarina Pínula, etc.

### **3.2. Análisis de la situación actual en Economía de Escala, S.A.**

Es necesario efectuar un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa Economía de Escala, S.A., en el aspecto del riesgo ante un sismo, no en si la ocurrencia de éste, sino los efectos que puede causar en las instalaciones de la misma.

#### **3.2.1. Antecedentes sísmicos**

Tanto el sector donde se encuentran las oficinas de Economía de Escala, S. A., así como la ciudad de Guatemala y el país en su totalidad, ha sufrido de varios eventos sísmicos relevantes, siendo los principales los descritos a continuación

- Terremoto de 1902: el día 18 de abril a las 20:23:50 horas ocurrió un sismo fuerte que ocasionó daños en Quetzaltenango y Sololá.



- Terremoto de 1913: el día 8 de marzo a las 08:55 horas tuvo como principal acontecimiento la destrucción de Cuilapa, cabecera departamental de Santa Rosa. En este hecho se reportaron muchas víctimas.
- Los terremotos de 1917 y 1918: dos eventos importantes del siglo XX. El 27 de noviembre de 1917 se produjo un fuerte evento en las proximidades de la capital, especialmente en el municipio de Villa Nueva, equivocadamente la población lo consideró parte de la actividad del volcán de Pacaya, el cual se encuentra próximo a esa población.

El 4 de enero de 1918, a las 04:30.10 y 04:32.25 horas, dos nuevos eventos sacudieron la ciudad. El final de la fuerte actividad lo marcó el 24 de enero a las 07:30 hrs.

- Terremoto de 1942: el 6 de agosto a las 23:36.98 horas, se registró el terremoto de mayor magnitud hasta la fecha  $M_s=8.3$ . Tuvo localización en 13.9 grados de latitud norte y 90.8 grados longitud oeste. La profundidad fue de 60 Km.
- Terremoto de 1959: se registró el 20 de febrero a las 18:16.33 horas, puede ser considerado como uno de los eventos destructores más al norte del territorio nacional. El evento causo estragos relevantes en la población de Ixcán, departamento de El Quiché.
- Terremoto de 1976: el evento que más daño ha causado en el siglo XX, fue registrado el 4 de febrero a las 03:03:33 horas, localizado en 15.32 grados latitud norte y 89.10 grados de longitud oeste, de características

superficiales, alrededor de 5 Km. de profundidad y magnitud  $M_s=7.5$  grados.

- Terremoto de Uspantán en 1985: registrado el 11 de octubre a las 03:39.17 horas. Se considera este evento importante por haber destruido una ciudad casi por completo, característico de la falla del norte, fue superficial (5 Km. de profundidad), localizado en 15.3 grados latitud norte y 90.9 grados de longitud oeste, magnitud  $M_s=5.0$  grados.
- Terremoto de Pochuta en 1991: el 18 de septiembre a las 03:48:13 horas se produjo un evento sísmico superficial de 5.3 grados de magnitud. En la región sur oeste de Chimaltenango, lo cual causó destrozos, por lo menos del 80% de la población de san Miguel Pochuta, registrándose una intensidad máxima de VII mm, en la zona de mayor desastre.
- Terremoto de Tukurú de 1995: el 19 de diciembre a las 14:56:06 horas se registró un sismo de magnitud  $M_l=5.3$  en la escala de Richter, localizada en 15:301 N y 90.154 W a una profundidad de 10 km. La máxima intensidad reportada fue IV (Cobán, alta Verapaz) y fue sensible en la ciudad capital, con intensidad III.
- Sismo del 10 de enero de 1998: a las 02:20:10 horas se produjo un sismo de magnitud 5.8  $M_c$  en la escala de Richter. Este evento dio inicio a una serie de réplicas que se extendió hasta el 20 de enero.

### **3.3. Propuesta del plan de acciones contra sismos**

Las acciones constituyen la puesta en práctica de cualquier plan, ya que si éstas no se realizan, solamente quedarán escritas en papel. La importancia

del plan se hizo de conocimiento a los gerentes y personal de Economía de Escala, S.A., las acciones se describen a continuación.

### **3.3.1. Medidas preventivas dictadas por el experto**

Se contó con el apoyo de un experto en construcción antisísmica, quien después de visitar el inmueble, realizó las siguientes recomendaciones.

- Las medidas deben ser dictadas a un nivel práctico, para que la mayor parte del personal lo comprenda y participe, y no se convierta en un monólogo, buscando que se realizara en forma interactiva.
- Al ocurrir el evento: colocarse en las áreas que se determinaron más seguras, denominadas zonas de seguridad, que fueron los espacios con construcción. Estructuralmente, los más estables, resultaron ser los espacios pequeños y se concluyó, no trasladarse, ni mantenerse en espacios grandes. Estos términos corresponden a las áreas evaluadas dentro de las instalaciones.
- Colocar cinta adherible, resistente y transparente en forma de asteriscos sobre los ventanales grandes, con el objetivo que, al presentarse un sismo, éstos llegaran a quebrarse, sus fragmentos no se expandieran como proyectiles hacia las personas o áreas de paso sobre la ruta de evacuación.

### **3.3.2. Acciones en caso de emergencia**

Ante la ocurrencia de algún evento sísmico, todo el personal debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Reaccionar con serenidad y tranquilizar a las personas que están a su lado.
- Protegerse debajo de una mesa, escritorio, pupitre. Si no hay muebles, donde protegerse, ubicarse debajo de una viga, al lado de una columna o en una esquina de la edificación en posición fetal.
- Retirarse de ventanas, espejos o puertas de vidrios, no desesperarse ni correr hacia las puertas, ya que muchas personas se harán daño al tratar de salir al mismo tiempo.

### **3.3.3. Acciones después de la emergencia**

Después de la ocurrencia de algún evento sísmico, todo el personal sin excepción debe realizar las siguientes acciones:

- Activar el plan de emergencia.
- Al finalizar el movimiento, desalojar con prontitud y en orden a las personas del inmueble de la empresa.
- Procurar no caminar descalzo.
- Encender la radio para escuchar las recomendaciones de las autoridades y acátelas.
- Colaborar en el rescate de los heridos.
- En caso de quedar atrapado, mantener la calma. Pedir ayuda en voz alta o utilizar algún medio para llamar la atención.

- Estar preparado para los sismos secundarios conocidos como réplicas.

#### **3.3.4. Acciones para el uso de áreas designadas como seguras dentro de las instalaciones**

No siempre correr es lo mejor en caso de un sismo, ya que en cualquier momento pueden caer objetos del mismo inmueble o inmuebles vecinos, si no es posible movilizarse, existen zonas seguras dentro del mismo, las cuales se deben utilizar, siguiendo los pasos que se describe a continuación:

- Determinar las áreas seguras.
- Proceder a identificar zonas seguras mediante los rótulos correspondientes zona segura.
- Instruir al personal a utilizar el sistema internacional de colores para acudir a las zonas de seguridad y evitar las zonas de riesgos, señaladas por el experto de riesgo.
- Al momento de ocurrir el sismo, acudir inmediatamente a las zonas indicadas como seguras, permaneciendo en grupo hasta que termine el evento sísmico.

#### **3.3.5. Acciones para la evaluación sistematizada de las instalaciones**

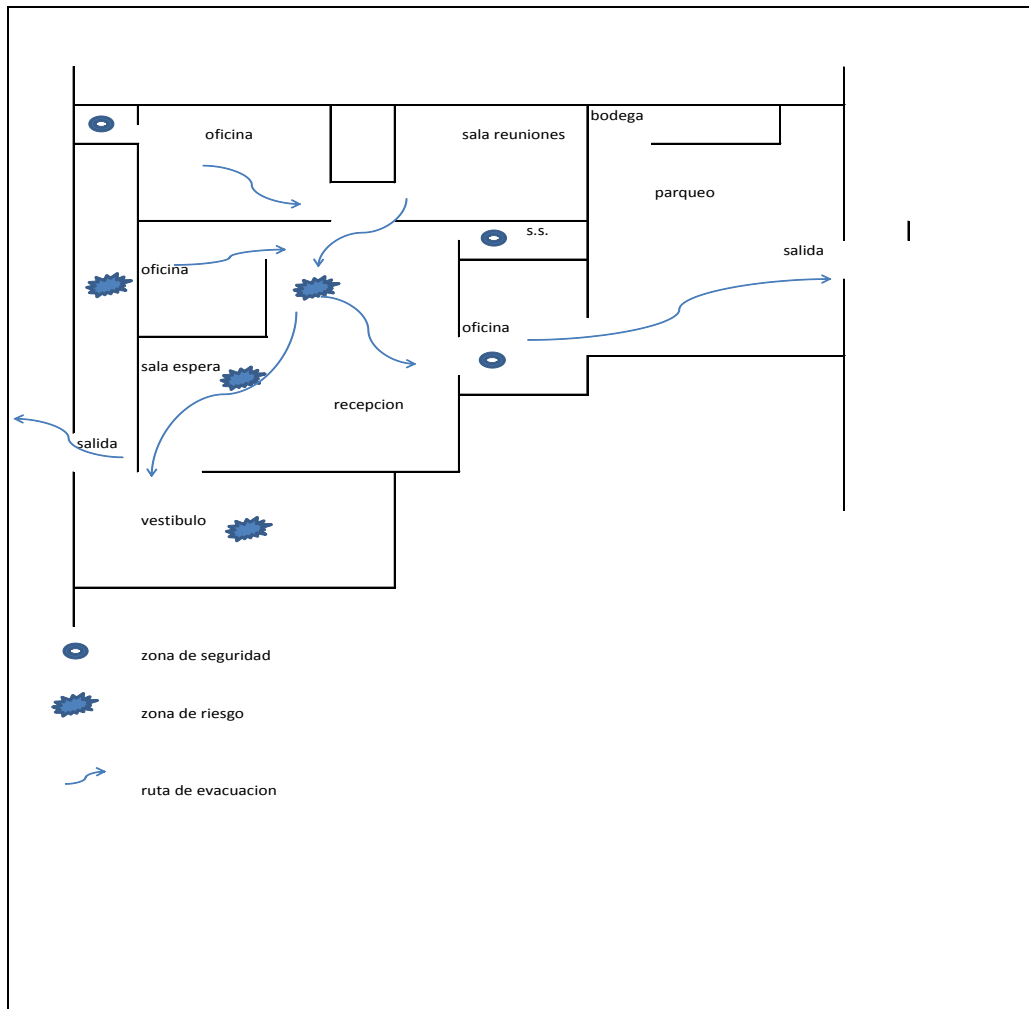
Es necesario realizar la evacuación del inmueble antes y después de la ocurrencia de un evento sísmico, a efecto de determinar la seguridad y estado estructural del mismo.

- Contactar a un profesional experto en el área de estructuras, de preferencia el mismo que haya realizado alguna evaluación previa.
- Ubicar los planos de construcción (si estuvieren disponibles).
- Revisión física del inmueble, localizando remodelaciones o ampliaciones realizadas para evaluar con requisitos mínimos estructurales que debiliten la estructura del inmueble.
- Localizar rajaduras de paredes, grietas en losas, deformaciones estructurales en el inmueble.
- Determinar los puntos donde es necesario realizar reforzamientos.
- Actualizar los planos.
- Realizar las revisiones, mínimo 2 veces al año, o después de la ocurrencia de un evento sísmico fuerte.

### **3.3.6. Plano de ubicación de las rutas de evacuación, zonas de riesgo y de seguridad**

En la figura 9 se observan los lugares identificados como zonas de riesgo y zona de seguridad

Figura 9. Plano de zonas de riesgo y seguridad, rutas de evacuación



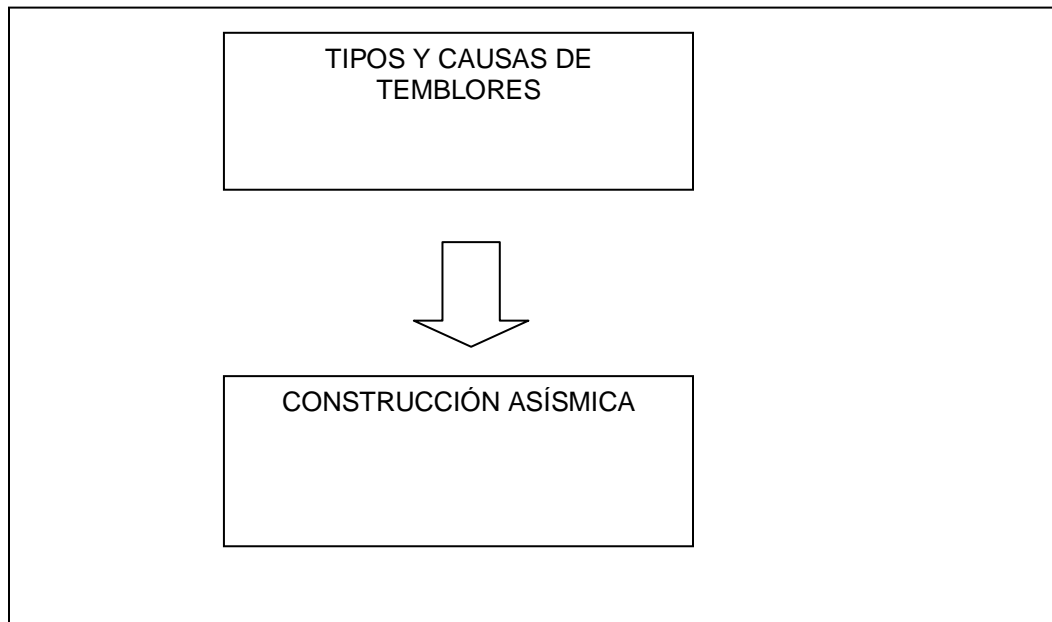
Fuente: elaboración propia.

## 4. FASE DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

### 4.1. Capacitación en área de sismos

Se realizó la capacitación a los trabajadores de la empresa Economía de Escala, S.A., a través de conferencias, iniciando con la planificación y elección de los temas más importantes, siendo el esquema de la misma como se presenta en la figura 10.

Figura 10. **Esquema conferencia tema sismos**



Fuente: elaboración propia.



#### **4.1.1. Contenido sobre construcción asísmica**

Hubo planteamiento sobre el contenido del plan. Con énfasis en lo indispensable que resulta ser la contratación de un experto en construcciones asísmicas que en Guatemala puede ser un Ingeniero Civil, con especialidad a nivel de maestría de reconocido prestigio, el cual debe participar en el diseño de estructuras para resistir sismos y vientos de acuerdo al área construida y el lugar físico de la futura construcción.

Lo indispensable que resulta la supervisión de la construcción para garantizar que se respeten los cálculos realizados por el experto en estructuras, es decir, que se cumplan las especificaciones plasmadas en los planos de construcción.

#### **4.1.2. Contenido tipos y causas de temblores**

La capacitación estuvo basada en el origen técnico del porqué ocurren los movimientos sísmicos, con énfasis en los siguientes aspectos:

- Estructura interna de la Tierra

La mayor parte del conocimiento sobre el interior de la Tierra se debe al estudio de la propagación de las ondas sísmicas, las cuales permiten medir indirectamente algunas propiedades físicas (densidad y constantes elásticas) del medio a diferentes profundidades. Por sus propiedades físicas la tierra se divide en: corteza, manto y núcleo.

La corteza es la parte exterior de roca, su espesor varía de 20 a 100 Km. en los continentes y unos 6 Km. en los océanos. La zona que separa la corteza del manto se conoce como discontinuidad de Mohorovičić.

El manto tiene un espesor de aproximadamente 2,900 Km., el 45% del radio terrestre. Su composición química es muy parecida a la de la corteza, silicatos, pero por las condiciones de presión y temperatura el material es más denso y tiene un comportamiento plástico. El manto se divide en superior e inferior. Una segunda discontinuidad denominada de Gutenberg, separa el manto del núcleo.

El núcleo tiene un radio de 3,400 Km. aproximadamente, un poco más del 50% del radio terrestre. Su composición química es de níquel (Ni) y hierro (Fe), la temperatura a esta profundidad se estima entre 4,000 C. a 5,000 C. Por su estado físico el núcleo se divide en: externo, líquido, responsable del campo magnético terrestre; e interno en estado sólido.

La teoría de placas tectónicas propone que los primeros 100 Km. de la superficie terrestre se comportan como un material rígido, quebradizo y poco denso denominado litósfera. Ésta descansa sobre una capa de material más denso, y fluido, denominado, astenósfera.

La litósfera no es una capa continua, está fragmentada en varios bloques o placas que se mueven con velocidades del orden de varios cm/año. El movimiento relativo entre las placas produce roces y deformaciones en los bordes o límites entre las placas y es principalmente allí donde se localizan la mayoría de terremotos, volcanes y cadenas montañosas.

La dirección del movimiento relativo y la composición de las placas determinan las características del límite o contacto entre las mismas, que son de tres tipos fundamentales: divergente o generación, de corteza; convergente o destrucción de corteza y transcurrente o conservación de corteza.

- Marco tectónico para Guatemala

El territorio nacional está repartido en tres placas tectónicas: Norteamérica el Caribe y cocos. Los movimientos relativos entre estas determinan los principales rasgos topográficos del país y la distribución de los terremotos y volcanes, el contacto entre las placas de Norteamérica y Caribe es de tipo transcurrente. Su manifestación en la superficie son las fallas de Chixoy-Polochic y Motagua.

El contacto entre las placas de Cocos y del Caribe es de tipo convergente, en el cual la placa de cocos se mete por debajo de la placa del Caribe (fenómeno conocido como subducción). Este proceso da origen a una gran cantidad de temblores y formación de volcanes. El contacto entre estas dos placas está aproximadamente a 50 Km. frente a las costas del océano Pacífico.

A su vez, estos dos procesos generan deformación al interior de la placa del Caribe, produciendo fallamientos secundarios como: Jalpatagua, Mixco, Santa Catarina Pínula, etc.

- Importancia del estudio de los terremotos

El estudio de los terremotos es útil para disminuir los daños que estos producen, y aun cuando no es posible saber cuándo y dónde ocurrirá el próximo

terremoto, sí estamos seguros que habrá más, según lo demuestra la evidencia geológica, los registros históricos y la información instrumental.

El papel de las ciencias de la Tierra, entre ellas, la Sismología, es estudiar el fenómeno natural e identificar los factores que pueden producir daños en determinado lugar. Este último se conoce como evaluación de la amenaza o peligro, y en el caso de los terremotos se denomina evaluación de la amenaza sísmica.

## **4.2. Capacitación sobre administración de personal**

Se realizó la capacitación con los trabajadores de la empresa Economía de Escala, S.A., a través de diálogos sobre reclutamiento, lecturas dirigidas sobre motivación, y lluvia de ideas sobre clima organizacional.

### **4.2.1. Diálogo simultáneo sobre reclutamiento**

A través de un cuestionario, se les solicitó a mandos jerárquicos altos responder las siguientes preguntas, relacionadas al tema de reclutamiento.

- ¿Qué información preliminar debe tener un reclutador antes de empezar a buscar candidatos para determinados puestos?
- ¿Qué acciones puede tomar un gerente, para solicitar que el departamento de recursos humanos identifique a un equipo de nuevos candidatos para un puesto?
- A manera de un caso: el ingeniero Ortiz, jefe del departamento de mantenimiento físico de los vehículos de la flotilla de taxis Lagarto, estará

incapacitado durante 3 meses. ¿Qué medidas recomendaría para sustituirlo en ese lapso?

- En su opinión, ¿a partir de qué dimensiones necesita una empresa tener un departamento de recursos humanos?

Las respuestas se enfocan en el tema principal, fueron las siguientes:

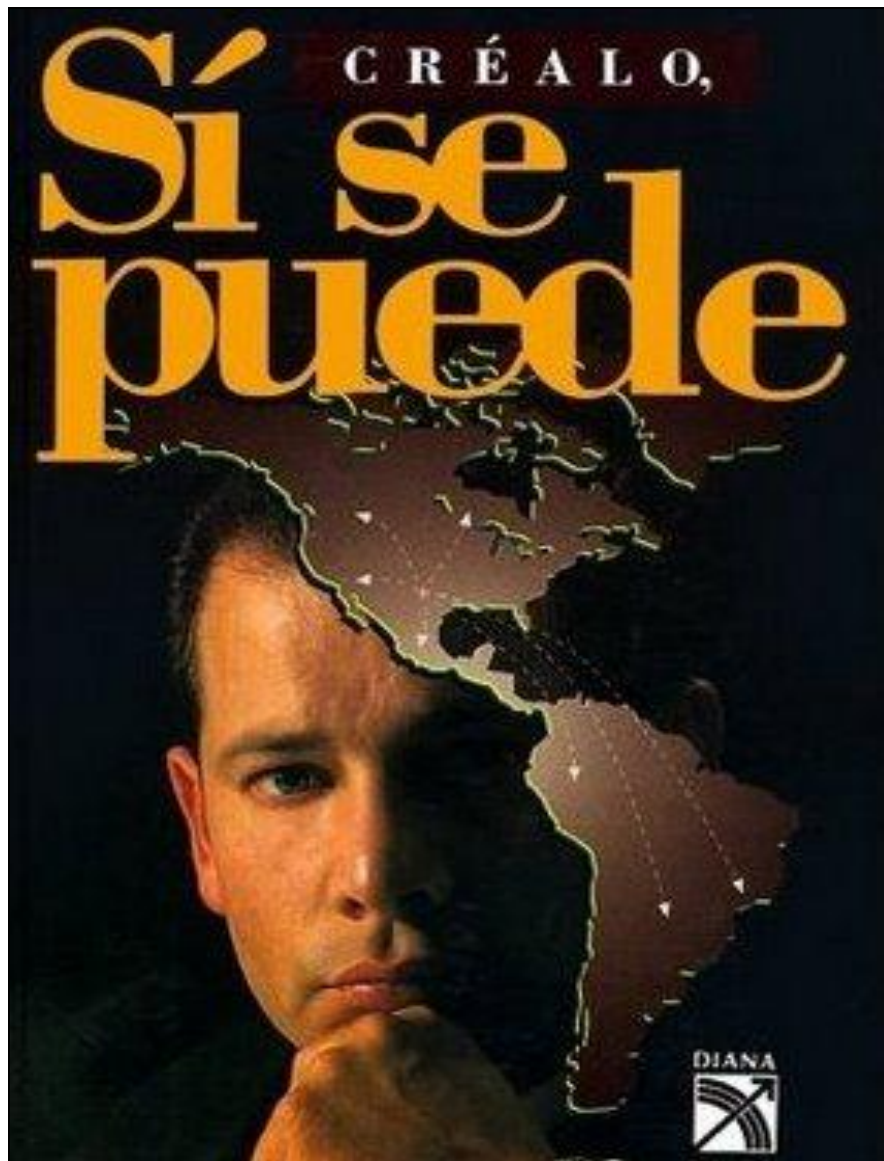
- Debe contar con la información indispensable de los requerimientos de las habilidades, conocimientos, potencialidades de la vacante, además un punto muy importante es el objetivo de la empresa.
- Debe reclutar y seleccionar al nuevo personal y conocer las necesidades de los puestos a ocupar.
- Ubicar una persona que conozca el funcionamiento en el mantenimiento en esta actividad, y además, capacitarlo, para que pueda desarrollar eficientemente su trabajo.
- A partir de 15 a 20 personas.

#### **4.2.2. Lecturas comentadas sobre motivación**

Se realizó una plática con el personal sobre motivación, en la cual se les comentó sobre el contenido de los siguientes libros, los cuales fueron previamente consultados por el conferencista, en las figuras siguientes se presentan las portadas de los mismos.

- Título: Sí se puede, créalo
- Autor: Alex Dei
- Editorial: Diana, 2003

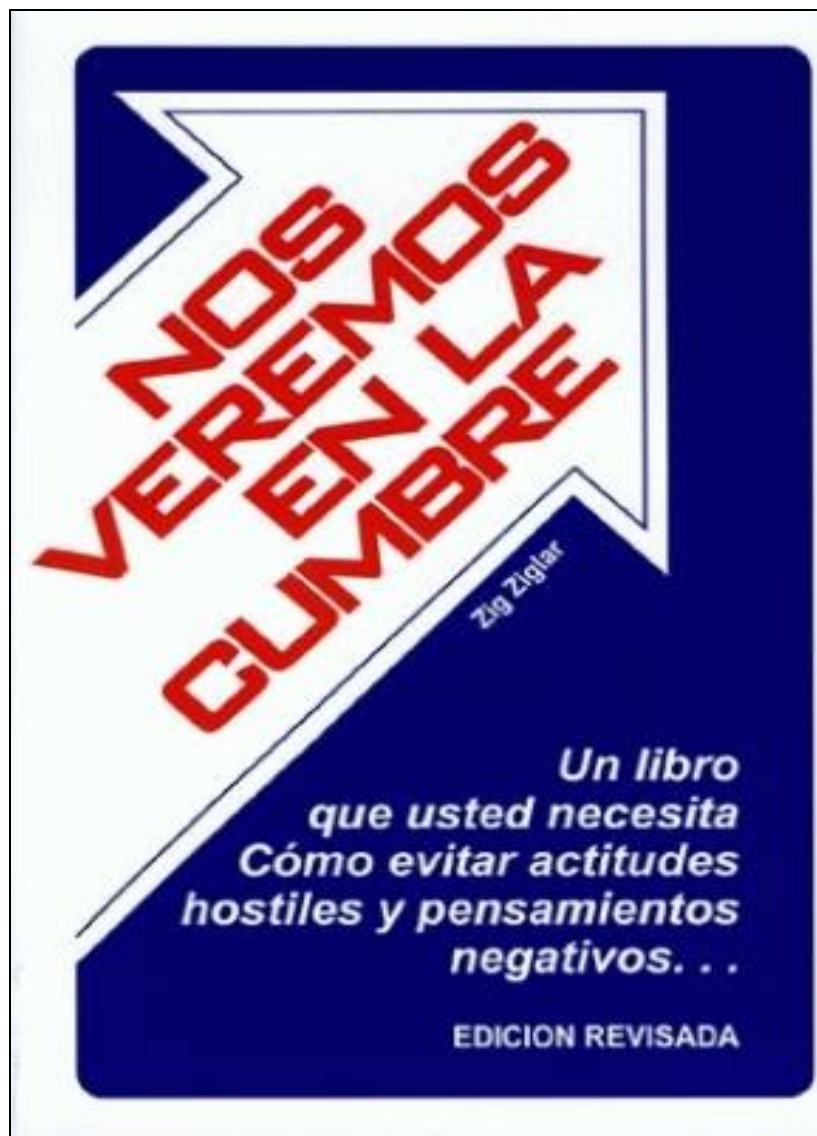
Figura 11. Portada de libro Sí se puede



Fuente: editorial Diana.

- Título : Nos veremos en la cumbre
- Autor: Zig Ziglar
- Editorial: Diana, 2002

Figura 12. Portada de libro **Nos veremos en la cumbre**



Fuente: editorial Diana.

### **4.2.3. Tormenta de ideas sobre clima organizacional**

Por medio de varias entrevistas con el gerente, se vertieron muchas ideas respecto al tema de clima organizacional, las principales, que deben tomarse en consideración en Economía de Escala, S.A., y evaluando cada una de ellas por considerarlas factibles son las siguientes:

- A toda nueva persona que se incorpore a una empresa, enseñarle las instalaciones donde va a prestar sus servicios.
- Realizar cursos de formación donde se expliquen las atribuciones del puesto, y si es posible le presenten a sus compañeros y responsables.
- Adecuar un ambiente agradable, con decoración no recargada, con colores suaves y salas bien ventiladas.
- Tener en consideración los colores de los ambientes, ya que los suaves (tonos pastel, y blanco) invitan a trabajar de manera relajada aunque activa. Los fuertes (rojo intenso, azul fuerte, verde botella) cansan visualmente, generando tensión psicológica.
- Evitar los lugares poco aireados, recargados de humos y sucios, éstos invitan a sentirse del mismo modo, psicológicamente.
- Si es posible, cada trabajador disfruta teniendo un lugar propio, donde poner algún objeto personal, alguna planta o un objeto decorativo que indique individualidad.



- Favorecer reuniones periódicas entre los miembros. El fin de estas reuniones es que sirvan para expresar dudas, compartir preocupaciones y poner en común diversos puntos de vista.
- Que exista posibilidad de crecimiento. Esto genera en los empleados una sensación de valía, ya que todo aquello que se consigue con moderado esfuerzo, es muy satisfactorio, esto es una característica humana.
- Posibilidad de ser oído, contar con la posibilidad de poder comentar en un momento determinado: una inquietud que se tenga, tanto laboral como personal, malestar en las funciones, un problema que haya surgido, todo ello hace, que se trabaje distendidamente y con más confianza.
- Realizar periódicamente, encuentros extra laborales, para facilitar que los miembros de una compañía puedan conocer las características personales de cada individuo. Estos encuentros son momentos saludables donde no existe el estrés ni tensión. Sirven además, para crear lazos personales que posiblemente aportarán bienestar laboral.

#### **4.2.4. Simulación de inducción de personal**

La simulación durante el desarrollo del proyecto, pasó de ser una enseñanza ficticia a un hecho real, debido a que fue necesaria realizar la inducción de dos nuevos elementos dentro de la organización, para lo cual se aplicaron los principios contenidos en el reglamento contenido en el presente trabajo.

## CONCLUSIONES

1. Con la implementación del Sistema de Administración de Personal en la empresa Economía de Escala, S.A. se logró mejorar significativamente el proceso de administración de personal en sus diferentes aspectos.
2. Se estableció un sistema de reclutamiento de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa, para disminuir significativamente la rotación del mismo, y darle relevancia a esta fase, ya que un porcentaje alto, de ésta dependen los resultados esperados.
3. Con respecto a la capacitación, se definió un período de tiempo de acuerdo a cada puesto, y se estableció una evaluación periódica para poder determinar si se están realizando las actividades para la que fueron contratados.
4. Se crearon los medios para que las personas estuvieran motivadas en las labores diarias e incentivarlos a realizar un esfuerzo extra, y éste les sea reconocido para que estén en la disposición a asumir nuevos retos dentro de la organización.
5. Se establecieron las bases para lograr una administración de salarios, para que las personas que integran la empresa se sintieran satisfechas con la remuneración obtenida y evitar la comparación interna de salarios, evitar descontentos, y falta de equidad salarial.

6. Durante el desarrollo de la implementación del SAP, se tomaron decisiones de concluir la relación laboral con algunos integrantes de la empresa, lo cual dio la oportunidad de aplicar la estructura principal de la sistematización de la administración del personal.

## RECOMENDACIONES

1. A la empresa en general realizar la sistematización del recurso más importante dentro de una organización: el humano.
2. Al futuro encargado de recursos humanos tomar en cuenta que al momento de contratar, es necesario tomar en cuenta factores de evaluación psicológica, por la situación de peligrosidad que se vive actualmente en el país.
3. Al gerente general, que cuando se reúnan las condiciones necesarias dentro de la empresa, es importante la contratación de un jefe de personal, para no centralizar esta función en la Gerencia General.
4. Al gerente general, para el control de tiempo de permanencia dentro de las instalaciones del personal, es necesaria la adquisición de un sistema automatizado; para evitar contradicciones al respecto entre encargados del mismo, cuando se realiza manualmente.
5. Al gerente general, que el personal que está realizando estudios superiores y/o de superación, se les conceda una beca del 50% de la colegiatura, como incentivo y motivación.
6. A los socios de la empresa, de la implementación en su totalidad del SAP, se les dé seguimiento, para actualizarlo de acuerdo a los cambios del medio socio - económico del país.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BROWN, Steven. *Trece errores fatales en que incurren los gerentes*. 20a ed. Bogotá: Norma, 2002. 255 p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2001. 728 p.
3. KOONTZ, O'donell. *Curso de administración moderna*. 6a ed. México: McGraw-Hill, 1997. 497 p.
4. NIEBEL, Benjamín W. *Ingeniería Industrial, métodos, tiempos y movimientos*. 11a ed. México: Alfaomega, 1998. 880 p.
5. SANTIAGO, Carlos. *Preparados contra los desastres*. Lima: Servicios generales, 2008. 61 p.
6. TORRES, Sergio. *Control de la producción*. Guatemala: Editorial Universitaria, USAC, 1998. 120 p.
7. WERTHER, William. *Administración de personal*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2000. 582 p.



## **APÉNDICE 1**

### **Reglamento para el personal que se implementó en la empresa Economía de Escala, S.A.**

Elaboró: Luis Fernando Martínez Velásquez

Fecha: junio 2011

Empresa: Economía de Escala, S.A.

### **OBLIGACIONES GENERALES**

1. Ser diligente en el cumplimiento de sus obligaciones, ejecutando el trabajo con eficiencia, cuidado y esmero, observando las normas adecuadas, según la clase de trabajo, en la forma, tiempo y lugar correspondiente.
2. Principiar y terminar sus labores de conformidad con el horario establecido (no se aceptarán excusas por ingresos después de la hora de entrada) y para la salida salvo que se labore tiempo extra o se enmiende errores cometidos.
3. Atender durante la jornada de trabajo únicamente los asuntos de la empresa relacionados con su labor.
4. Deberá observar estricta puntualidad en la asistencia al trabajo o presentar la debida justificación por inasistencia a tiempo oportuno, quedando dicha justificación a criterio de aprobación.
5. Para el buen orden del trabajo, es obligación avisar a la empresa su ausencia (justificada) de las labores, adelantado las causas de la misma y la posible duración.



6. Si por alguna razón sea necesario enmendar y reparar los errores o faltas cometidas en el trabajo, se harán fuera de las horas ordinarias de labor y dicho tiempo no se remunerará.

7. Usar y tratar con cuidado y en forma adecuada los útiles, enseres, implementos, equipo en especial el servicio telefónico, (haciendo uso de él únicamente en asuntos relacionados con la empresa y en ningún momento asuntos personales sin importancia), instalaciones y demás material que ocupen en el desempeño de su cargo o que tengan a su cuidado.

8. Observar buenas costumbres, educación, así como una presentación impecable durante el trabajo, evitando además, provocar o incitar discordias y desavenencias con sus compañeros y jefes (observando y respetando en cualquier momento la jerarquía y autoridad de sus superiores).

9. Guardar rigurosamente secretos técnicos, administrativos, personales y comerciales, con tanto o más fidelidad, cuanto más alto sea el cargo o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

10. Facilitar con diligencia y exactitud cuántos datos le sean pedidos por la administración de la empresa o personas autorizadas para ello.

11. Observar en todas las actividades que estén relacionadas con el desempeño de su labor, tanto dentro como fuera de la empresa un comportamiento y trato adecuado para con las demás personas, ya que se está actuando en representación de la empresa, y por la cual la empresa tiene la responsabilidad última de su forma de actuar.

## **PROHIBICIONES**

1. Recibir visitas o atender (TELEFÓNICAMENTE) asuntos personales en horas de trabajo en forma exagerada, salvo autorización del patrono, abandonar el trabajo en horas de labor o durante el cumplimiento de sus obligaciones sin causa justificada o licencia del jefe inmediato superior respectivo.
2. Terminantemente prohibido interrumpir o distraer en cualquier forma el trabajo de los compañeros de labores.
3. Comentar o discutir o cambiar información sobre normas de trabajo y políticas de la empresa, con cualquier persona ajena a la misma.
4. Terminantemente prohibido formar grupos y tertulias durante la jornada de trabajo.
5. Permanecer en lugares distintos de aquél que se les ha asignado para la ejecución de sus labores.
6. Es prohibido tomar alimentos en horas de trabajo o hacerlo en un local que no sea el adecuado para ello, sin la autorización del jefe inmediato o en aquellos casos en los que las circunstancias especiales lo ameriten.
7. Falsear datos en la documentación exigida para ser contratado por la empresa o falsear cualquier otro documento de trabajo.
8. Encubrir al autor o autores de hurtos y otros delitos.

9. Sacar o intentar extraer mercaderías, materiales, documentos o efectos de la empresa, sin el indispensable permiso para ello.

10. Disminuir voluntariamente en el rendimiento normal del trabajo o del cometido que se tenga asignado.

11. Discutir, retardar o negarse a cumplir alguna orden superior cuando le sea solicitada su colaboración para el cumplimiento de alguna actividad urgente.

### **DISPOSICIONES ESPECIALES**

1. En los casos en los cuales el ingreso a las labores sea después del horario acordado, se computarán el total de minutos para descontarlos del total de las horas extras que se tengan en ese mismo periodo. (siempre y cuando no excedan a treinta minutos, caso en el cual se descontará una hora)

2. Cuando no se labore en algún día de la semana se tienen las siguientes opciones: a) si no se da ninguna justificación válida, se descontará el día respectivo y no se pagará el séptimo día.

b) En el caso con razón justificada, el séptimo se calculará con base a los días laborados.

3. Se someterá a una evaluación mensual, tanto en el cumplimiento de los objetivos del puesto como en el esfuerzo observado, para cumplir con los mismos.

4. Se tendrá un periodo de evaluación de 2 meses en los cuales se observará el comportamiento, tanto laboral como personal, y en el caso en que el

desempeño no sea satisfactorio se dará por terminada la relación laboral y no se pagará ningún tipo de prestación.

5. Si hubiera una ausencia de tres o más días en el primer mes de labores se dará por terminada la relación laboral, o si faltare en tres días a sus labores pasado el primer mes y en los cuales no existiera una razón válida para justificar dicho abandono de las labores, se dará por terminada la relación laboral en los mismos términos que el inciso anterior. (sin pago de prestaciones).

6. El horario estipulado para el desempeño de las labores será conforme cada contrato.

Fuente: elaboración propia.

## APÉNDICE 2

### Reglamento de faltas y sanciones implementado para Economía de Economía de Escala, S.A.

Elaboró: Luis Fernando Martínez Velásquez

Fecha: junio 2011

Empresa: Economía de Escala, S.A.

#### REGLAMENTO

##### 1. DE LAS FALTAS Y SANCIONES

###### 1- LLEGADAS TARDE

Quince minutos después de la hora de entrada según horario establecido (llegar 3 veces tarde en una quincena)

##### PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por dos días	Despido
----------------------------	---------------------------------	---	---------

###### 2- AUSENCIAS SIN PREVIO AVISO

No presentarse a su trabajo, no avisar directamente a su superior en el curso del día que estuvo ausente, o sólo dejar mensaje con alguna otra persona de la empresa,

##### PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por un día más séptimo	Suspensión de labores por tres días	Despido
---------------------------------	---	-------------------------------------	---------

### 3- AUSENCIAS FRECUENTES

Faltar sin excusa, presentar excusas no justificadas o sin constancias (ej. asuntos personales, visitas médicas), dos o más en el transcurso de un mes.

OBSERVACIÓN: Despido por abandono de labores, si faltan dos días consecutivos o 6 medios días (art. 77 inc. F Código de Trabajo)

#### **PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce salario por tres días	Despido
---------------------------------	---	---------

### 4- EXCEDER O CAMBIAR EL HORARIO PARA ALMUERZO

Utilizar más del tiempo establecido (dos o más veces en una quincena) o cambiar el horario establecido provocando desorden y atraso en sus labores o de otras personas. (Personal dentro y fuera de la empresa)

#### **PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por dos días.	DESPIDO
----------------------------	---------------------------------	--	---------

### 5- RECIBIR VISITAS PERSONALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Tales como: amigos (as), novios (as), familiares, cobradores y vendedores (dos o más en una quincena)

#### **PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por un día.	DESPIDO
----------------------------	---------------------------------	--	---------

6- DEDICARSE A VENTAS PERSONALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Tomar parte del tiempo para vender o promover (ver o mostrar catálogos) artículos a los demás colaboradores (as) de la empresa, o personas ajenas.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---------------------------------	---	---------

7- ANOTAR LA ASISTENCIA A OTRO COMPAÑERO (A) QUE REGISTRE SU HORA DE INGRESO O SALIDA DE LA EMPRESA.

Solicitar o anotar en las hojas de control de ingreso, la asistencia y hora de otro compañero (a), la anotación es estrictamente personal (sanción para el que solicita como para el que realiza la anotación).

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por dos días.	DESPIDO
---------------------------------	----------------------------------	--	---------

8- NO ANOTARSE O ANOTAR HORAS DE INGRESO DIFERENTES A LAS REALES.

Anotarse horarios de ingreso con horas más tempranas para favorecer a las personas que llegan tarde, o para hacer creer que se ingresa en horario normal, así como no anotarse para ocultar las horas reales de ingreso.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---------------------------------	---	---------

9- ALTERACIÓN EN LAS HOJAS DE CONTROL DE ASISTENCIA.

Efectuar modificaciones en las horas de entrada, alterando en las hojas de control de asistencia de la empresa. (Tachones, borrones, sobre-escritura, corrector)

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	---	----------

10- ACCIONES DILATORIAS PARA NO CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO

Realizar actividades con el propósito de demorar o incumplir con sus labores (tomar alimentos fuera de horario, tertulias, leer la prensa, permanecer en lugar diferente al de su puesto de trabajo, permanecer dos o más personas al mismo tiempo en servicios sanitarios, quitar el tiempo a compañeros), o adelantarse en la hora de terminación de labores (permanecer antes de la salida en el baño p/arreglarse, cambiarse, así como apagar los equipos antes de la hora, no respetar la hora indicada en el reloj de la empresa o estar esperando que el reloj de la hora exacta).

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	---	----------

11- LLEGADAS TARDE A REUNIONES O CITAS FUERA DE LA EMPRESA

No presentarse o llegar 15 minutos después de la hora solicitada para la reunión/supervisión, sin existir causa justificada comprobable.



**PRIMERA VEZ    SEGUNDA VEZ    TERCERA VEZ    CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
----------------------------	----------------------------------	---	---------

**12- INCIDENTES MENORES DE MALA ATENCIÓN A LOS CLIENTES o PERSONAS FUERA DE LA EMPRESA**

Incidentes menores relacionados con no atender de buena forma a las personas (no atender llamadas telefónicas, demora p/devolver o realizar llamadas telefónicas, oír radios con volumen alto, causar desorden cuando alguien atiende a una persona en las instalaciones de la empresa o por teléfono, dar información incorrecta o que no esté autorizada)

**PRIMERA VEZ    SEGUNDA VEZ    TERCERA VEZ    CUARTA VEZ**

Llamada de atención por verbal	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por un tres días.	DESPIDO
--------------------------------	----------------------------------	--	---------

**13- INCIDENTES MAYORES DE MALA ATENCIÓN O COMPORTAMIENTO**

Contestar de mal modo, negarse a atender y/o argumentar ofensivamente, usar vocabulario o modales inadecuados, manifestar coraje o manifestar despreocupación por los incidentes ocurridos.

**PRIMERA VEZ    SEGUNDA VEZ**

Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---	----------

14- HURTO O ROBO COMPROBADO

Cometido personalmente por el empleado o ser cómplice del delito.

**PRIMERA VEZ**

DESPIDO y consignación a los tribunales penales

15- ENCUBRIMIENTO DE HURTO O ROBO

Tener conocimiento que otros empleados están cometiendo delito y no informarlo a tiempo a su jefe inmediato.

**PRIMERA VEZ**

DESPIDO

16- CONSUMO O UTILIZACIÓN EN FORMA PERSONAL DE RECURSOS DE LA EMPRESA

Cuando se establezca plenamente quién consumió o utilizó algún recurso de la empresa (papelería, materiales, equipo, herramientas, servicios), sin pagarlo o sin autorización, se calificará como falta de honradez y se sancionará como robo o hurto comprobado.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ**

Suspensión sin goce de salario por tres días y pago de lo consumido

DESPIDO

17- SI NO SE ESTABLECE QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE CONSUMO PERSONAL DE RECURSOS DE LA EMPRESA.

Al grupo involucrado se les aplicaran las sanciones que corresponden

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito y pago total de lo consumido	Suspensión sin goce de salario por tres días. Y pago total	DESPIDO
--	--	---------

18- ROBO O CONSUMO DE ARTÍCULOS PROPIEDAD DE OTROS COMPAÑEROS

Se tomará como falta de honradez y se sancionará como robo comprobado

**PRIMERA VEZ**

DESPIDO
---------

19- FALTAS DE RESPETO A SUS SUPERIORES Y A COMPAÑEROS.

Utilizar palabras, modales o tono de voz incorrecto al dirigirse a sus superiores o entre compañeros, así como abuso de confianza.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito y dar disculpas	Suspensión sin goce de salario por tres días, y dar disculpas.	DESPIDO
---	--	---------

20- RIÑAS EN EL LUGAR DE TRABAJO

Agresión física a sus superiores o compañeros de labores.

**PRIMERA VEZ**

Agresor con DESPIDO, para el (la) ofendido (a) llamada de atención escrita si no respondió agresión, y Suspensión sin goce de salario tres días, si respondió la agresión

21- AGRESIÓN VERBAL A SUPERIORES O COMPAÑEROS

**PRIMERA VEZ**

**SEGUNDA VEZ**

Suspensión sin goce salario tres días para agresor y/o agredido si provoco la agresión

DESPIDO

22- CREAR INTRIGAS O CHISMES, PROVOCAR PROBLEMAS

Dedicarse a chismes, poner en mal a algún compañero (a), comentar y difundir asuntos o problemas personales (verdaderos o falsos) que estén fuera del ámbito laboral de la empresa.

**PRIMERA VEZ**

**SEGUNDA VEZ**

**TERCERA VEZ**

**CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal

Llamada de atención por escrito.

Suspensión sin goce de salario por tres días.

DESPIDO

23- DAÑO AL EQUIPO O INSTALACIONES DE LA EMPRESA

Manejo inadecuado o negligente, encaminadas a causar daño al patrimonio de la empresa

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ**

Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---	---------

24- PRESENTARSE A LABORAR EN ESTADO DE EBRIEDAD, BAJO EFECTOS DE ESTUPEFACIENTES O DROGAS

Presentarse en evidente estado de embriaguez, o ingerir dicha bebida en el lugar u horas de trabajo, o presentarse bajo efectos de alguna droga

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ**

Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---	---------

25- INCUMPLIMIENTO EN EL USO DE EQUIPO DE TRABAJO, U OTROS ACCESORIOS PROPIOS DE SU LABOR

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal.	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
-----------------------------	----------------------------------	---	---------

26- INCUMPLIMIENTO O NEGLIGENCIA EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

Descuido, falta de interés o actitud negativa hacia el trabajo.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---------------------------------	---	---------

27- PÉRDIDA DE EQUIPO Y/ O MATERIAL DE TRABAJO.

Engrapadoras, perforadoras, sellos, beepers, celulares, etc., propiedad de la empresa.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por dos días, y pago del equipo.	DESPIDO y pago del equipo
---------------------------------	---	---------------------------

28- DESCUIDO Y/ O NEGLIGENCIA EN EL MANEJO Y REVISIÓN DE DOCUMENTOS O INCUMPLIMIENTO DE PLAZOS QUE OCASIONEN EL PAGO DE MULTAS O RECARGOS.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito y pago de la multa	Suspensión sin goce de salario por tres días, y pago de la multa	DESPIDO
--	--	---------

29- USO DE EQUIPO Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA.

Utilizar el equipo de la empresa para uso personal sin la debida autorización del Gerente y/o jefe de Departamento. (Teléfonos, máquinas, computadoras, servicio internet)

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---------------------------------	---	---------

30- FALTA DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PROGRAMADAS DENTRO DEL HORARIO DE LABORES

No asistir a reuniones dentro del horario de trabajo tales como: reuniones sociales, aniversarios, convivios, cursos de capacitación, entre otros, sin causa justificada.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por un día.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
---------------------------------	--	---	---------

31- DAÑOS A VEHÍCULOS DE LA EMPRESA POR DESCUIDO.

Chocar vehículos de la empresa por descuido o negligencia, o conducir bajo efectos de alcohol.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ**

Suspensión sin goce de salario por tres días y pago de reparaciones	Despido.
---	----------

32- ABANDONAR LOS LUGARES DE TRABAJO ASIGNADOS, TANTO DENTRO COMO FUERA DE LA EMPRESA, SIN NINGUNA AUTORIZACIÓN Tomarse tiempo de la empresa para realizar actividades personales diferentes a las asignadas, permaneciendo en lugares diferentes a los reportados o realizando/ compartiendo actividades que corresponden a otra persona, descuidando o demorando las propias. (Cada persona es responsable única y exclusivamente de su propio trabajo)

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	---	----------

33- NEGARSE A CUMPLIR INSTRUCCIONES URGENTES Y/ O TOMAR ACTITUDES PARA EVADIRLAS O DEMORARLAS.

Negarse a realizar actividades urgentes, estando dentro del horario de labores de la empresa, poner pretextos o excusas injustificadas que demoren su realización, o mostrar falta total de colaboración.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	---	----------

34- ERRORES EN LA OPERACIÓN DE CUENTAS O VUELTOS POR MANEJO DE EFECTIVO, FALTANTES O SOBANTES,

Para menores de Q. 25,00, el procedimiento para reintegrar el faltante debe ser inmediato y corresponderá a la encargada de caja pedir el reintegro, o en su



caso para faltantes mayores de Q.25,00 se descontará a fin de mes de su salario.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal y reintegro del faltante	Llamada de atención por escrito y reintegro del faltante.	Suspensión sin goce de salario por tres días y reintegro faltante.	DESPIDO y reintegro del faltante.
---	---	--	-----------------------------------

**35- CHEQUES DEVUELTOS A LA EMPRESA**

Emisión y envío de cheques de pago de la empresa, que no cuenten con uno o más de los siguientes requisitos:

No llevar la firma autorizada

Mala redacción del cheque

Cantidades incorrectas al pago que se realiza (no reconfirmar)

Fechas equivocadas

Alteraciones del cheque

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
----------------------------	----------------------------------	---	---------

**36- FALTA / ERRORES EN LOS ENDOSOS DE CHEQUES PARA CAMBIAR EN EFECTIVO O PARA DEPOSITAR EN LAS CUENTAS DE LA EMPRESA, POR PARTE DE ENCARGADA DE CAJA Y/ O VENTAS**

Falta de verificación del endoso completo de los cheques, tanto de los que recibe de los clientes, como los que recibe para operación de la empresa, o depositarlos en cuentas diferentes.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	---	----------

**37- CORTES DE CAJA PARCIALES O FINALES.**

No realizar o tener errores al momento de que le sea solicitado el corte de caja de las cuentas de la empresa o de caja chica, así como no tener al día los controles respectivos.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	---	----------

**38- DEJAR LA GAVETA DE LA CAJA CHICA ABIERTA**

No tener cuidado de dejar cerrada con llave la caja al momento de salir a realizar alguna diligencia o al retirarse de la empresa.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
----------------------------	----------------------------------	---	---------

**39- DEJAR ABIERTAS LAS PUERTAS DE INGRESO A LA EMPRESA.**

No tener la precaución de dejar cerradas las puertas de ingreso a la oficina, provocando la inseguridad propia, de las personas que permanecen en ella, y de las instalaciones mismas, así como abrirlas antes de que toque la persona.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
----------------------------	----------------------------------	---	---------

40- INFORMACIÓN INCORRECTA EN PRESENTACIÓN DE INFORMES.  
Presentar papelería, documentos o informes conteniendo datos incorrectos, no actualizados a la fecha de presentación, con errores que ya fueron corregidos anteriormente, o con información incompleta que si pudo ser verificada con facilidad.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ      CUARTA VEZ**

Llamada de atención verbal	Llamada de atención por escrito.	Suspensión sin goce de salario por tres días.	DESPIDO
----------------------------	----------------------------------	---	---------

41- ENCUBRIMIENTO DE FALTAS AL REGLAMENTO.  
Encubrir, planificar, acordar o colaborar para que permanezcan ocultas las faltas contra el reglamento de la empresa. (para los partícipes), así como no informar a su jefe inmediato superior.

**PRIMERA VEZ      SEGUNDA VEZ      TERCERA VEZ**

Llamada de atención por escrito	Suspensión sin goce de salario, tres días.	DESPIDO.
---------------------------------	--	----------

Fuente: elaboración propia.

## APÉNDICE 3

### **Modelo de contrato servicios profesionales para Economía de Escala, S.A.**

Elaboró: Luis Fernando Martínez Velásquez

Fecha: junio 2011

Empresa: Economía de Escala, S.A.

En la Ciudad de Guatemala al \_ día del mes de \_ del año dos mil\_\_. Nosotros: \*\*, ingeniero, guatemalteco, casado de treinta y seis (36) años de edad, de este domicilio, quien se identifica con la cédula de vecindad número de orden A guión (A-1) y de registro \_ (\*\*, \*\*\*) extendida en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala, actúo en nombre propio; y por la otra parte la señorita MARIA DEL ROSARIO RAMÍREZ (único apellido), de veintidós años de edad, de profesión perito contador, soltera, guatemalteca, de este domicilio, quien se identifica con su cédula de vecindad número de orden A guión uno (A-1) y de registro un millón ciento treinta y nueve mil ciento cuarenta y uno (1,139,141) extendida en la municipalidad de esta Ciudad y quienes en lo sucesivo ambos otorgantes nos denominaremos “EL CONTRATANTE” y “LA PROFESIONAL” respectivamente Ambos hacemos constar que la documentación relacionada se tuvo a la vista y ratificamos ser de los datos de identificación personal anotados y encontrarnos en el ejercicio de nuestros derechos civiles y que por este acto celebramos **CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES** que se basa en las siguientes cláusulas **PRIMERA:** Indica el contratante que solicita a la Profesional la prestación de sus servicios en el ramo contable de conformidad con lo que estipulan los artículos dos mil veintisiete al dos mil treinta y seis del Código Civil. **SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO:** “la Profesional” se compromete a prestar sus servicios profesionales de conformidad con las actividades relacionadas al manejo de cuentas contables de el Contratante **A)** Realizar llamadas telefónicas a los clientes a efecto de mantener al día los pagos y cobros de los inmuebles a cargo de El Contratante. **B)** Visitas a los inmuebles en venta o alquiler para solicitar papelería o constatar su estado. **C)** Seguimiento del avance de trámites municipales, registrales, bancarios, etc. **D)** Atención de llamadas de proveedores y cuentas en cobro. **E)** Hacer y realizar citas para realizar cobros de las

propiedades. **F)** Realizar recorridos por el sector donde se ubican los inmuebles. **G)** Verificar mantenimiento de las propiedades en alquiler o venta. **H)** Elaboración de reportes. **I)** Actualización y creación de hojas de seguimiento de clientes. **J)** Capacitación (retroalimentación de conocimientos). **K)** Contactar a los vendedores. **L)** Entrega de volantes. **M)** Poner anuncios en periódicos. **N)** Presentación periódica de objetivos de venta. **O)** Revaluación de objetivos de venta. **P)** Búsqueda de referenciales de venta o alquiler. **Q)** Seguimiento de referenciales. **R)** Presentación de plan de ventas y mercadeo de productos. **S)** Evaluación del estado del mercado. **T)** Actualización de referenciales. **U)** Análisis de los documentos. **TERCERA: INFORMES:** El contratista se compromete a presentar ante el encargado de administración de la empresa "\*\*\*\*" informes sobre el avance de sus actividades y de un informe final semestral con los resultados de los mismos. "EL CONTRATISTA" queda obligado a presentar informes de avance quincenalmente de las actividades que realiza, así como otros informes que le sean solicitados por su jefe inmediato superior o los directivos de "\*\*\*\*". **CUARTA: PLAZO DEL CONTRATO** El plazo del presente contrato será de seis meses (6 meses) por el período comprendido del quince (15) de enero del año dos mil \*\* al catorce (14) de julio del año dos mil \*\*, en horario de lunes a jueves de ocho a diecisiete (8:00 a 17:00) horas y viernes de ocho a dieciséis (8:00 a 16:00) horas. **QUINTA: HONORARIOS:** El contratante conviene en pagar a "EL CONTRATISTA" la cantidad de nueve mil quetzales (Q.9 000,00) exactos semestrales de la manera siguiente: seis (6) pagos mensuales de un \* quetzales (Q.\* 500,00) exactos, durante el tiempo que dure el presente contrato, pagaderos el último día hábil de cada mes, además de un porcentaje del ---- por ciento (-- %) sobre las ventas que sean a su cargo. Dichos pagos se harán al "CONTRATISTA" mediante cheque. Los pagos se harán con cargo al presupuesto de la actividad financiada por "\*\*\*\*". **SEXTA: DECLARACIÓN JURADA:** El contratista declara bajo juramento, que no se comprometerá con otra persona, entidad o empresa mientras el presente contrato esté vigente. **SÉPTIMA:** "EL CONTRATISTA" tiene prohibido ceder los derechos provenientes del presente contrato, así como proporcionar información a terceros sobre los asuntos que son de su conocimiento como resultado de los servicios que presta. **OCTAVA: CLÁUSULA DE AMPLIACIÓN:** El presente contrato podrá ser prorrogado por un período igual al convenido originalmente, sin que la

prorroga se entienda que sea por tiempo indeterminado, para lo cual no será necesario firmar un nuevo contrato, pues el presente conserva su validez y únicamente bastará con poner simple razón al pie del mismo. **NOVENA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO** “EL CONTRATANTE” sin responsabilidad alguna de su parte, podrá dar por terminado el presente contrato por los casos siguientes: **A)** En caso de evidente negligencia del “CONTRATISTA” en la prestación de sus servicios o en negativa infundada de cumplir sus obligaciones. **B)** Por el incumplimiento de las obligaciones contractuales y por ocurrencia de caso fortuito o de fuerza mayor, en ambos casos se cancelarán únicamente las comisiones pendientes de pago, así como la proporción del pago mensual a la fecha de la terminación del contrato. **NOVENA: CONTROVERSIAS.** Los otorgantes convenimos expresamente en que cualquier diferencia o reclamo que surja entre ambos derivado de la interpretación del presente contrato será directamente resuelto entre sí con carácter conciliatorio. **DÉCIMA:** El presente acto contractual no crea relación laboral entre las partes, ya que el mismo corresponde a honorarios profesionales, “EL CONTRATISTA” por consiguiente, no tiene derecho a ninguna prestación laboral que la ley otorga, sino únicamente los pagos por servicios y comisiones. **DÉCIMA PRIMERA:** En los términos y condiciones antes consignados, los otorgantes aceptamos el presente contrato, el cual fue leído su contenido, lo ratificamos, aceptamos y firmamos en cuatro hojas de papel bond tamaño oficio membretado y sus respectivas copias.

En la ciudad de Guatemala, el **QUINCE DE \*\* DEL AÑO DOS MIL \*\***, yo, el Infrascrito Notario hago constar que las firmas que anteceden y que calzan el presente documento otorgado en esta misma fecha, son auténticas por haber sido puestas en mi presencia el día de hoy, por \*\*\*\*, quien se identifica con la cédula de vecindad número, de orden A guión uno y de registro \_\_\_\_\_ (**A-1 \*\*\***) extendida por el Alcalde municipal de esta ciudad, y ----, quien se identifica con la cédula de vecindad número, de orden A guión uno y de registro ---- (**A-1 ---**), extendida en la municipalidad de Guatemala, del departamento de Guatemala. Quienes vuelven a firmar junto con el notario la presente acta de legalización de firma.

Fuente: elaboración propia.

## APÉNDICE 4

### Solicitud de empleo implementada en la empresa.

SOLICITUD DE EMPLEO			
Como empleador para la igualdad en las oportunidades, la empresa no discrimina en la contratación condiciones de empleo por la raza, credo, color, sexo, edad, religión, discapacidad o nacionalidad del individuo.			Puesto que solicita: _____ ( ) Tiempo Completo Horario ( ) Medio Tiempo deseado: ( ) Temporal
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100px; margin-right: 10px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100px; margin-right: 10px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100px;"></div> </div> <p style="text-align: center;">Fecha de solicitud</p>			
INFORMACIÓN PERSONAL			
Apellido paterno	Apellido Materno	Primer nombre	Segundo nombre
Dirección actual		Ciudad	Colonia
Dirección anterior		Ciudad	Colonia
Número telefónico	Número de IGSS	No. de cédula	Edad
Nacionalidad	Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento	
Licencia de manejo No.		Pasaporte No.	
Estado civil:	Soltero (a) _____ Casado (a) por la iglesia _____ Divorciado (a) _____ Separado (a) _____	Unión libre _____ Viudo (a) _____ Casado (a) por lo civil _____	
Nombre del padre:		Vive:	
Ocupación:		Nacionalidad:	
Nombre de la madre:		Vive:	
Ocupación:		Nacionalidad:	
Lugar y fecha de matrimonio (Por lo civil)			
	Año	Mes	Día
			País
			Estado
Nombre de la esposa (o)			
	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre
Ocupación:		Nacionalidad:	
Nombre de los hijos		Fecha de nacimiento	Sexo
			Escolaridad
Vive con:	Sus padres _____ Amigos _____ Su cónyugue _____	Solo _____ Parientes _____	
En casa:	Propia _____ Otra _____	Rentada _____ Huésped _____	
Cúantas personas dependen de usted:		Quiénes son:	
Beneficiarios en caso de muerte:			
Cómo considera su estado de salud actual:		BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____	
Practica algún deporte:	SI _____ Cuál _____	NO _____	
Padece alguna enfermedad crónica:	SI _____ Explique _____	NO _____	
Pertenece a un club:	SI _____ Cuál _____	NO _____	
Cuál es su pasatiempo favorito:			
Cuál es su meta en la vida:			
Qué puesto solicita:			
Sueldo mensual deseado:		Mínimo que aceptaría:	
Idiomas que domina:			
Máquina de oficina o taller que sepa manejar:			
Otros trabajos o funciones que domina:			
Funciones de oficina que domina:			

Continuación apéndice 4.

Tiene parientes o amigos en esta empresa	SI	NO			
Ha sido afianzado?	SI	NO			
Nombre de la compañía:					
Puede viajar:	SI	NO			
Razones:					
Podría cambiar su lugar de residencia:	SI	NO			
Razones:					
Cuál es su ideología o religión?					
Su cónyuge trabaja?	SI	NO			
Dónde?					
Tiene deudas:	SI	NO			
Con quién:					
A cuanto ascienden sus gastos mensuales?	Q.				
REFERENCIAS PERSONALES					
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo	
ESCOLARIDAD					
Tipo de escuela	Nombre y ubicación de la escuela	Grado/acad	Años	Certificado	
PRIMARIA	Nombre			SI	NO
	Ciudad				
SECUNDARIA	Nombre			SI	NO
	Ciudad				
DIVERSIFICADOS	Nombre			SI	NO
	Ciudad				
UNIVERSIDAD	Nombre			SI	NO
	Ciudad				
OTROS	Nombre			SI	NO
	Ciudad				
ACTIVIDADES Y LOGROS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES					
Actividades y logros académicos y profesionales, premios, publicaciones o sociedades técnica-profesionales, Indique el tipo o nombre. Excluya organizaciones raza, credo, color, sexo, edad, capacidad física.					
APTITUDES					
Aptitudes (conocimientos aplicables a la posición solicitada)					
PERSONAS A QUIEN AVISAR EN CASO DE EMERGENCIA					
Esta información es para facilitar la comunicación en caso de emergencia y no se utiliza en la selección.					
Nombre completo	Domicilio	Teléfono	Qué parentesco tiene		
HISTORIA DE EMPLEO					
Liste el empleo empezando con su posición más reciente. Informe de cualquier momento durante este período que estuvo desempleado y anote la naturaleza de sus actividades. Si tiene menos de cuatro lugares de empleo, incluya las referencias personales. Es posible entrar en contacto con su empleador actual? ( ) SI ( ) NO					
actualmente trabajando		( ) SI	( ) NO	dónde?	
desempleado		( ) SI	( ) NO		
optando en otras empresas		( ) SI	( ) NO	cuál?	



Continuación apéndice 4.

Fechas		Nombre y dirección de la empresa		Puesto ocupado y supervisor	Liste las tareas principales	Sueldos	Razón de su salida
Desde		Nombre		Título de su Puesto		Inicio	
Mes	Año	Dirección					
A		Teléfono		Supervisor		Final	
Mes	Año						
Fechas		Nombre y dirección de la empresa		Puesto ocupado y supervisor	Liste las tareas principales	Sueldos	Razón de su salida
Desde		Nombre		Título de su Puesto		Inicio	
Mes	Año	Dirección					
A		Teléfono		Supervisor		Final	
Mes	Año						
Fechas		Nombre y dirección de la empresa		Puesto ocupado y supervisor	Liste las tareas principales	Sueldos	Razón de su salida
Desde		Nombre		Título de su Puesto		Inicio	
Mes	Año	Dirección					
A		Teléfono		Supervisor		Final	
Mes	Año						
Fechas		Nombre y dirección de la empresa		Puesto ocupado y supervisor	Liste las tareas principales	Sueldos	Razón de su salida
Desde		Nombre		Título de su Puesto		Inicio	
Mes	Año	Dirección					
A		Teléfono		Supervisor		Final	
Mes	Año						
<b>MISCELANEOS</b>							
Existe alguna información adicional que implique un cambio en su nombre y que nos permita verificar su historial de empleo?							
Alguna vez a estado empleado por esta empresa?				SI		NO	
Si es así, por favor indique:		Cuándo	Dónde	Posición			
Liste nombres de amigos o familiares actualmete empleados en la empresa							
Alguna vez se le ha culpado de un crimen?				Si es así, por favor explique:			
		SI	NO				
<b>LEA CUIDADOSAMENTE ESTA DECLARACION</b>							
<p>Por este medio afirmo que la información dada por mí en esta solicitud para empleo es completa y precisa. Autorizo una investigación exhaustiva junto con esta solicitud sobre mi carácter, reputación general, antecedentes de empleo y de educación, y antecedentes criminales, cuando sea aplicable.</p> <p>Se comprende que, como una condición del empleo inicial o continuado, estoy de acuerdo en presentar los exámenes legales, médicos u otros que pudieran ser requeridos por la compañía. La compañía pagará el costo razonable de cualquier exámen que pudiera ser solicitado.</p> <p>He leído y firmo como propias las declaraciones anteriores.</p>							
_____				_____			
FIRMA				FECHA			
NOTA: SE SOLICITA LLENAR LA MAYOR CANTIDAD DE INFORMACION, ESTO CONTRIBUYE A UN MEJOR ANALISIS							

Continuación apéndice 4.

PARA USO DE LA EMPRESA			
Entrevista con el jefe	Fecha	Aprobado	Rechazado
inmediato			
Exámen Psicometrico	Fecha	Aprobado	Rechazado
APARIENCIA			
PERSONALIDAD			
TRATO PERSONAL			
VERBAL			
fecha de ingreso	Fecha de 1er. Contrato		
	Por tiempo fijo de      meses		
	Por      días		
se le otorgaran			
(      ) Contratos	Por tiempo indefinido		
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">F)ENCARGADO PERSONAL</p>			
<p style="text-align: center;">de      de 20__</p>			

Fuente: elaboración propia.

## APÉNDICE 5

### Hoja de planificación para capacitación

**Empresa:** Economía de Escala, S.A.  
**Periodo:** 2011  
**Departamento:** Secretaría **Puesto:** recepcionista  
**Responsable:** Jefe de personal

#### Objetivos:

- Desarrollar las habilidades contenidas en el perfil del puesto.
- Mejorar las capacidades del personal.
- Tener conocimiento y aplicar las políticas de la empresa de atención al cliente.

#### Contenido de la capacitación:

##### EL USO DEL TELÉFONO

- El ciclo de la conversación telefónica
- Cuando se habla por teléfono, por lo general se puede manifestar tres clases de imágenes: agresión, sumisión o firmeza
- Cómo escuchar productivamente
- El manejo adecuado de la voz por teléfono
- El proceso de la comunicación telefónica.

##### MÉTODOS

- Lectura dirigida
- Demostración, observación

##### TÉCNICAS

- Capacitación en el puesto
- Simulación

##### INSTRUMENTOS

- Planta telefónica
- Computadora
- Tablas de control de llamadas

#### Duración:

8 horas, en 2 períodos de 4 horas cada uno.

**Instructor:** Jefe de Personal

**Recursos:** tiempo hora/persona, costo de salario, equipo de oficina.

Fuente: elaboración propia.