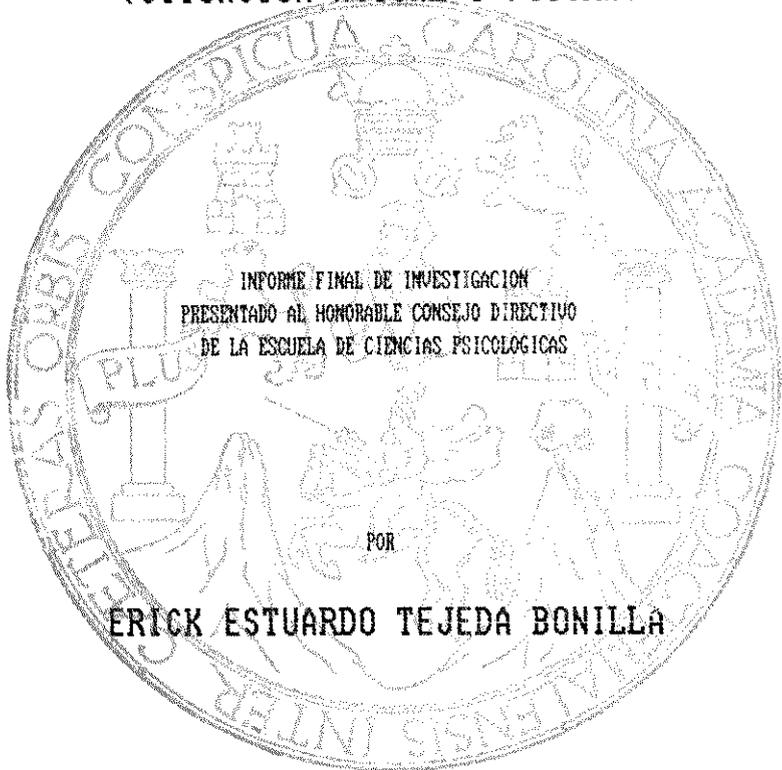


LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA
DENTRO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS
(SITUACION ACTUAL Y FUTURA)



INFORME FINAL DE INVESTIGACION
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

ERICK ESTUARDO TEJEDA BONILLA

PREVIO A OPTAR EL TITULO DE PSICOLOGO
EN EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIATURA

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

GUATEMALA, 25 DE OCTUBRE DE 1,996

(1033)
3

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejia
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
S E C R E T A R I A

Licenciado Felipe Alberto Soto Rodriguez
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Edificio M-5, Cda. Universitaria, zona 12
Tels. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1
Directos: 4769902, 4767219, fax. 4769914
GUAYEMALA, CENTROAMERICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 549-94

CODIPs. 697-96

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE
INVESTIGACION

Octubre 25 de 1996

Señor Estudiante
Erick Estuardo Tejeda Bonilla
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señor Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto NOVENO (9o.) del Acta TREINTA Y OCHO NOVENTA Y SEIS (38-96) de Consejo Directivo, de fecha 23 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"NOVENO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS" (Situación actual y futura), de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

ERICK ESTUARDO TEJEDA BONILLA

CARNET No. 89-14527

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Otto René Valle Bonilla y revisado por el Licenciado Felipe Alberto Soto Rodríguez.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

Licenciada Miryam Elizabeth Ponce Ponce c.
SECRETARIA





CIEPs. 100-90

REG. 549-94

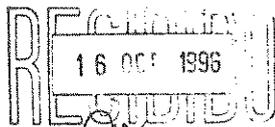
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Edificio M-5, Cda. Universitaria, zona 12
tels. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1
telex: 4769902, 4767219, fax. 4769914
GUATEMALA, CENTROAMERICA

Guatemala, 16 de octubre de 1,996.

INFORME FINAL

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS



[Signature] 14:00 HORA

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Felipe Alberto Soto Rodríguez, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado: "LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS" (Situación actual y futura).

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ELABORADO POR:

CARNE No.

ERICK ESTUARDO TEJEDA BONILLA

89-14527

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ERDM/edr
c.c. Docente Revisor
archivo





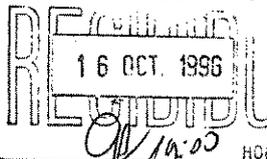
ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS

dificio M-5, Cda. Universitaria, zona 12
Tels. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1
directos: 4769902, 4767219, fax. 4769914
GUATEMALA, CENTROAMERICA

CIEPs. 099-96
c.c. Archivo
Revisor (a)

Guatemala,
16 de octubre de 1,996.

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS



LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
EDIFICIO

LICENCIADA RIOS:

Me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS
EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS" (Situación actual y futura"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ELABORADO POR:

CARNE No.

ERICK ESTUARDO TEJEDA BONILLA

89-14527

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos
establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología
emito DICTAMEN FAVORABLE, y solicito continuar con los trámites
correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. FELIPE ALBERTO SOTO R.
DOCENTE REVISOR

FASR/edr



GUATEMALA 30 DE AGOSTO DE 1,996

Licda. Edith Rios de Maldonado
COORDINADORA DE INVESTIGACION
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
ITE.

Distinguida Licda. Rios:

Por este medio me permito informarle, que he procedido a la Asesoría del trabajo de investigación, titulado "LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS". (SITUACION ACTUAL Y FUTURA).

Presentado por el estudiante:

ERICK ESTUARDO TEJEDA BONILLA CARNET No. 8914527-0

El trabajo en mención cumple con los requisitos de toda investigación científica, por lo que recomiendo continuar con los tramites correspondientes.

Atentamente,



Lic. Otto Rene Valle Bonilla
Colegiado No. 2698.



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS "M-5, M-3"
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12
TELÉFONOS 760780-84 Y 760985-88
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
Archivo

REG. 549-94

CODIPs. 471-95

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION
Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR.

Octubre 6 de 1995

Señor Estudiante
Erick Estuardo Tejeda Bonilla
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señor Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto NOVENO del Acta TREINTA NOVENTA Y CINCO (30-95) de Consejo Directivo, fecha trece de septiembre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"NOVENO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS. (SITUACION ACTUAL Y FUTURA)", de la Carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por:

ERICK ESTUARDO TEJEDA BONILLA

CARNET No. 89-14527

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones de Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Otto René Valle Bonilla."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"

Licenciado Abraham Cortez Mejía
SECRETARIO



/rmp.

DEDICATORIA

A MI MADRE:

MUJER QUE CON ESFUERZO Y DEDICACION HA BRINDADO LO MEJOR DE ELLA Y POR LO MISMO HE LOGRADO ALCANZAR ESTA META PROFESIONAL.

A MIS HERMANOS:

FAUSTO, VIRGINIA, ROLANDO, OTTO Y ENNY.
PERSONAS QUE ME HAN ORIENTADO Y AYUDADO EN TODO MOMENTO DE MI VIDA.

A MIS SOBRINOS:

A CADA UNO DE ELLOS GRACIAS POR SU AMOR Y TODOS LOS EJEMPLOS BRINDADOS, LOS CUALES ME AYUDARAN EN MI VIDA FUTURA.

A MI NOVIA:

MARIA DE LOS ANGELES.
PERSONA QUE DIA A DIA ME MOTIVA PARA SEGUIR ADELANTE.

A EDUARDO ALVAREZ:

HOMBRE DE EJEMPLO, AMOR, AFECTIVIDAD Y ADMIRACION, Y A QUIEN HASTA EL DIA DE HOY LE ACPADECZO INFINITAMENTE TODO LO QUE HA PODIDO BRINDARME.

A MIS AMIGOS:

ANNA TRIGILIO, EDUARDO SOLOGAISTOA Y MANUEL GUERRA, QUIENES SIN PENSARLO Y DE FORMA INCONDICIONAL DEDICARON SU TIEMPO EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

MUCHAS GRACIAS.

ERICK TEJEDA

AGRADECIMIENTOS

LICDA. LUCKY DE BARRIOS.

POR SU VALIOSA COLABORACION Y EL INTERES MOSTRADO DURANTE LA REALIZACION DE ESTA INVESTIGACION.

LIC. MIGUEL ANGEL HERRERA.

PERSONA QUE CONFIO EN MI Y QUE DIA A DIA BRINDA SU COLABORACION DE FORMA INCONDICIONAL.

PADRINO

LIC. OTTO RENE VALLE BONILLA

PROLOGO

A continuación se da a conocer el trabajo titulado: *La Administración de Recursos Humanos y su importancia dentro de las empresas públicas y privadas (situación actual y futura)*. El motivo principal de la realización de este trabajo ha sido porque se ha evidenciado la falta de profesionales dentro de este campo de acción de la psicología, además la solicitud en grandes proporciones, por parte de instituciones tanto públicas como privadas, que han podido observar la necesidad de incorporar a sus puestos de trabajo a psicólogos con conocimientos en administración de recursos humanos y por último: la administración de recursos humanos brinda en un forma ética y profesional ayuda a la institución en el desarrollo productivo y económico, así como el mejoramiento de las relaciones humanas entre los trabajadores de toda institución.

El estudio antes mencionado tiene una gran relación con el estudio de la psicología siendo esta una teoría contemporánea de la ciencia de la conducta humana específicamente el comportamiento del recurso humano dentro de las organizaciones como parte del estudio de la psicología industrial, la cual a su vez debe brindar una óptima obtención de personal, capacitación y el desarrollo de liderazgo, justicia organizacional y negociación colectiva.

Por último, deseo expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que ayudaron y colaboraron a

realización de este trabajo, así como a las instituciones que me permitieron información para llevar a feliz término el presente estudio.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Fundamentalmente, surgió la idea de trabajar e investigar sobre la Administración de Recursos Humanos y su importancia dentro de las Empresas Públicas y Privadas (Situación actual y futura), debido a que día a día las exigencias de toda organización se hacen más fuertes y consistentes por tener dentro de ellas a un Departamento de Recursos Humanos que brinde la colaboración y ayuda necesaria para optimizar el rendimiento de sus trabajadores, así como el adecuado procedimiento para atraer aspirantes a ocupar una o varias vacantes que puedan estar disponibles dentro de la organización; así mismo, el poder seleccionar a personas realmente calificadas con el proceso de contratación.

En nuestro país, existe una asociación de Gerentes de Recursos Humanos la cual brinda información y colaboración del proceso que debe seguirse para una adecuada Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, ayuda que se extienda al sector público y privado, la colaboración de esta institución abarca varias áreas entre las cuales podemos mencionar:

- a. Seminarios de Recursos Humanos.

- b. Asesorías Empresariales en la Administración de Recursos Humanos.
- c. Cursos de Capacitación en el área de Recursos Humanos.
- d. Información de conocimientos técnicos-científicos en el área de Psicología Industrial, Administración en general e Ingeniería Industrial.

La Administración de Recursos Humanos y su importancia dentro de las empresas públicas y privadas (Situación actual y Futura) consiste en la investigación teórico-práctica del entrenamiento, motivación, contratación, inducción y asesoramiento de aquellas personas que se encuentran involucradas dentro de esta disciplina de la Psicología y la Administración esto por medio de cuestionarios, observaciones y entrevistas a Administradores de Recursos Humanos graduados así como inferiores.

El tipo de estudio es monográfico descriptivo a través del cual se logró establecer la importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de las Empresas Públicas y privadas, ayudando ello a establecer la situación actual y futura de la misma.

Considero que este estudio servirá en gran medida a la Psicología en general y principalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera se encuentran involucradas dentro de la Psicología Industrial específicamente, esperando

lograr con ello un mayor desarrollo educativo y profesional dentro de esta área.

Otro aspecto importante del trabajo realizado fué establecer las diferencias existentes de la Administración de Recursos Humanos entre el sector público y privado, habiéndose constatado que el sector público se ha quedado atrás con respecto a la Administración de Recursos Humanos, esto debido a la falta de colaboración de las altas autoridades que dirigen a cada una de las instituciones.

Este trabajo también se hace necesario debido a experiencias propias y comentarios obtenidos con personas de diferentes organizaciones, las cuales han argumentado su inconformidad ante la falta de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la institución en la cual laboran, así mismo la falta de profesionales dentro de éste campo, sabiendo de antemano que existen numerosas personas interesadas en éste campo de acción de la psicología.

Además, también se toma en cuenta que dentro de algunas organizaciones si existe el Departamento de Recursos Humanos pero no funge con las funciones para las cuales fué creado y es entonces cuando esta profesión tan importante para el desarrollo económico de cualquier organización no pasa de ser una carrera más que no tiene ni la mayor importancia ni credibilidad que realmente debiese de tener.

Así mismo, se podrá observar la metodología utilizada por los profesionales que laboran dentro de éste campo, lo cual permitirá el poder hacer un pronóstico actual y futuro en lo que respecta a la Administración de Recursos Humanos.

Durante el desarrollo de este estudio, en términos generales se pretendió conocer el funcionamiento real de la Administración de recursos humanos en empresas públicas y privadas, así como analizar la Administración de Recursos Humanos y evaluar sus posibilidades como una área de estudio para el desarrollo de la psicología en Guatemala.

Son pues, estas las razones más importantes que llevaron al investigador a involucrarse en un campo tan complejo pero interesante como lo es la Administración de Recursos Humanos y específicamente dentro de las empresas públicas y privadas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este problema de la Administración de Recursos Humanos se ha podido observar en Instituciones tanto Públicas como Privadas, lo cual ha permitido visualizar la importancia real que tiene el recurso humano dentro de las empresas.

Así mismo, el presente trabajo titulado La Administración de Recursos Humanos y su importancia dentro de las empresas Públicas y Privadas (situación actual y futura), es un trabajo monográfico-descriptivo que pretende dar a conocer los procedimientos que toda persona debe de conocer en cuanto a la Administración de Recursos Humanos.

Dentro de los problemas más comunes que se suscitan dentro de la Administración de Recursos Humanos están: El mal procedimiento de reclutamiento de personal al igual que de contratación, así mismo, la falta de un verdadero análisis de puestos y el seguimiento laboral que se requiere para cada trabajador de la institución.

Este problema de la Administración de Recursos Humanos está ubicado en el problema general de la administración y en el funcionamiento de las instituciones. De esta forma cada entidad debe contar con un personal altamente calificado y seleccionado,

esta situación se da a causa de la falta de motivación por parte de los jefes de áreas o gerentes generales de las empresas que no se preocupan por velar de las necesidades más importantes de sus empleados, lo cual conlleva a dejar al trabajador a expensas de lo que saiga y no de lo que conviene.

La Administración de Recursos Humanos tiene una amplia relación con varias disciplinas dentro de las cuales podemos mencionar unas de las más importantes como lo son: La Administración Científica, La Administración de Empresas, La Administración de Recursos Humanos, La Psicología Industrial, La Psicología Laboral y la Educación, todas estas están estrechamente vinculadas para la formación de la Administración de Recursos Humanos y en la formación de profesionales en el área mencionada.

Por último podemos definir el problema como el proceso general que debe realizar cada entidad para poder seleccionar adecuadamente al personal que requiera para su óptimo funcionamiento dentro de la institución.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Datos vinculados al problema pueden obtenerse en el trabajo de caracates descriptivo: la Administración de Recursos Humanos, realiza por el Licenciado Francisco Rolando Zetina, trabajo realizado en febrero de 1982,

el cual nos permite tener un conocimiento mas adecuado del problema que se pretende investigar.

Es por eso que el inciso número 1 de nuestro Marco Teorico inicial se titula "Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos" ya que del trabajo del Licenciado Zetina se obtuvieron las conclusiones mas acertadas hacia nuestro estudio o trabajo a realizar, estas conclusiones se tomaron de forma textual permitiendo así la realización del primer inciso de nuestro Marco Teorico.

Cabe mencionar, que las conclusiones del Licenciado Zetina en su trabajo de tesis, tienen una gran vinculación a nuestro objeto de estudio, es por ello que se tomaron estas como las mas primordiales e importantes para iniciar el Marco Teorico del problema titulado "La Administración de Recursos Humanos y su importancia dentro de las empresas publicas y privadas, (situación actual y futura).

Sin más que agregar al respecto, damos a conocer las conclusiones a las cuales llegó el licenciado Zetina en su trabajo de tesis titulado "La Administración de Recursos Humanos", trabajo realizado en el año 1,982 previo a optar al titulo de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.



MARCO TEORICO

1.2 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos:

Todos los seres humanos poseen su propia personalidad y la reflejan a través de su comportamiento ante los demás miembros de la sociedad, son sujetos de múltiples necesidades biológicas y psicológicas cuya existencia les obliga a luchar y a hacer el esfuerzo necesario para lograr la satisfacción de dichas necesidades.

La Administración de Recursos Humanos es una actividad que se presenta en todas las fases del proceso administrativo: su importancia es inmensa, ya que trata con la parte más delicada, dinámica y pensante de toda organización como lo es el elemento humano. En nuestro medio no se ha prestado a esta actividad la importancia que merece y por lo tanto, se le ha colocado en un plano secundario, por tal razón, se considera que para que las empresas obtengan con mayor eficacia sus objetivos prefijados es necesario que establezcan en su organización una correcta administración de sus Recursos Humanos brindándole un pronunciado grado de importancia y ubicándole en los niveles más altos de responsabilidad.

El 26% de las empresas nacionales tienen un departamento específico que se encarga de administrar los Recursos Humanos y el 74% de las empresas no lo poseen. Normalmente se le conoce con el nombre de Departamento de Relaciones Industriales, Jefatura de Personal, Asistencia de Gerencia, Gerencia Administrativa o bien, ningún nombre en especial. Del grupo de Empresas que si cuentan con un Departamento específico encargado de administrar los recursos humanos, el 63% le han delegado al mismo una autoridad de tipo lineal, el 26% en calidad de asesoría y el 6% no tiene ninguna autoridad definida.

Procede recomendar que se establezca en las Compañías un Departamento o Sección específica dedicada a la Administración de Recursos Humanos; pudiendo llamarse también Gerencia de Relaciones Industriales en Compañías que se dedican a la actividad industrial y Gerencia de Personal, en aquellas empresas que no se dedican a la actividad industrial. El tipo de autoridad por delegar a cada una de las Gerencias dependiendo el caso, debe ser a nivel puramente de asesoría.

La disciplina es una actividad necesaria e indispensable en todas las Organizaciones Empresariales

y en muchas de ellas se aplica con el afán de castigar y doblegar al personal activo después de haber incurrido en faltas o errores en las labores diarias. Hay que reconocer que es un fundamento dentro de las empresas recurrir a la disciplina con el único fin de corregir los problemas o errores suscitados durante las labores por parte del personal. No se debe aplicar disciplina con miras de castigo únicamente se recurre a ella con mentalidad positiva como medida de corrección y prevención de futuros problemas, desligándose de cualquier inclinación o impulso personal hacia los demás.

En nuestro medio existe un gran número de empresas que son administradas por medio de principios y teorías tradicionalistas en las cuales predomina la idea de tratar con mano dura y bajo supervisiones estrictas al personal para poder lograr así los objetivos organizacionales preestablecidos.^{1/}

1.3 El Papel de la Psicología en la Administración de Recursos Humanos:

Entendemos que la Psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos relativos a los

^{1/}Zetina, Francisco. La Administración de los Recursos Humanos. Pág. 53/54

seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Es por medio de ésta disciplina que pueden conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de Recursos Humanos con los que debe contar una empresa.

Toda empresa, para poder funcionar bien y como organización el primer paso vital que debe dar es reclutar y posteriormente seleccionar a personal calificado que inmediatamente de ser contratados pasan a un proceso induccionario, logrando con ello el fortalecimiento en cuanto a identificación con la empresa de parte del nuevo empleado. Satisfaciendo de esta manera las necesidades propias de la empresa y de los usuarios.^{2/}

La Psicología Industrial debe manejar algunos aspectos de comportamiento y conducta dentro de la organización en la cual funciona, siendo éstos de vital importancia en la Administración de Recursos Humanos y

^{2/}Estrada, Erick. Propuesta de estructura para la instalación de programas de reclutamiento y selección.

de los cuales mencionaremos algunos de los más importantes:

a. Rendimiento:

Hablando en términos generales, entendemos el rendimiento como todas aquellas capacidades del hombre o de un organismo determinado que se ponen en acción, también puede decirse que en el trabajo realizado en una unidad de tiempo.^{3/}

b. Motivación:

Es un campo de la investigación psicológica relacionada con ciertos tipos de fenómenos y eventos. También se dice, que es el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de acción y señala su dirección.^{4/}

c. Producción:

Estudiar ésta área de las empresas por parte del psicólogo, es importante, ya que por medio del

3/ y 4/Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. Págs.700/501

análisis correspondiente éste logrará determinar si los medios de producción se utilizan en forma eficiente. Por aparte, el estudio de ésta área permitirá al psicólogo conocer:

c.1 Si la capacidad instalada de la empresa se opera a un 100% o si por el contrario existe desaprovechamiento de ésta, lo cual provoca ineficiencia administrativa.

c.2 Lo relativo a los adelantos tecnológicos esta orientado a establecer si la empresa cuenta con maquinaria moderna para que tenga mayor rendimiento y por lo mismo haga más eficiente el trabajo productivo, y

c.3 Si la ubicación de la maquinaria y equipo es el más adecuado de acuerdo a los procesos de producción.^{5/}

d. Relaciones Humanas:

Denominación de las relaciones interhumanas

que se crean en las actividades laborales, comerciales y económicas. Inicialmente, se desarrollo éste concepto en el área de la sociología industrial, después se ha ampliado su ámbito, extendiendolo a muchos tipos de relaciones.

e. Administración Organizacional:

Esta es la disciplina de mayor predominio en nuestro problema, así pues entendemos ésta como la forma sistemática de una organización, que se encarga del establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa, velando siempre en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización.

f. Administración Científica:

Implica un estudio cuidadoso, "Científico" de todos los factores que intervienen en el trabajo y también incluyen la motivación y satisfacción en el puesto de los trabajadores, así como una producción óptima.

g. Administración de Empresas:

Es aquella que se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas cuyo fin es la utilidad y las no lucrativas, tanto empresas industriales como de servicios.

h. El Organigrama:

Para los psicólogos industriales o administradores de recursos humanos es de suma importancia conocer el organigrama de la empresa, ya que éste nos permite conocer quienes son nuestros jefes inmediatos y de igual manera determinar en qué nivel jerárquico nos encontramos dentro de la organización.

Prácticamente podemos decir, que el organigrama es un trabajo simplificado que nos permite visualizar rápidamente los diferentes puestos que existen dentro de la organización y observar así mismo la estructura con la que cuenta la institución.

1.4 Administración de Recursos Humanos:

Se entiende con ésto al estudio de la forma en que las organizaciones obtienen desarrollo evaluación, mantenimiento y consevación del número y el tipo adecuado de trabajadores, su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones que estén ocupando en cualquiera de las actividades de la organización.

En cualquier empresa o departamento de la misma, normalmente se da el proceso administrativo reflejado en dos facces muy bien definidas. La primera fase se correce como estática y se caracteriza porque comprende el ciclo de formación y constitución de proyectos: esta conformada por tres elementos esenciales como lo son: La previsión, planeación y organización; la segunda fase es la dinámica se da cuando el proyecto realiza sus funciones y actividades propias para las cuales fué creado y está compuesto también por tres elementos complementarios a los de la fase de estática los cuales son: La intregración, dirección y control.

1.4.1 Previsión:

Se basa en información consistente que permite investigar lo que ocurriría en el futuro así como también las posibles repercusiones de las diversas alternativas a seguir, es decir, que la previsión consiste en prepararse o anticiparse a los acontecimientos que en un momento dado puedan lesionar los intereses de la empresa.6/

1.4.2 Planeación:

Implica la fijación de objetivos por alcanzar a través de un curso de acción definido para su futuro logro; tomando en cuenta los datos pasados y presentes de la organización en la correcta toma de decisiones. La planeación del personal facilita la organización del mismo, la dirección y control de sus actividades y por supuesto el suministro, traslado, promociones y transferencias para lograr los propósitos aspirados.

6/Zetina: Op.cit. Pág.3

1.4.3 Organización:

Se encarga de decidir como se van a hacer las cosas planeadas con anticipación, elaborando para el efecto amplios instructivos, agrupando funciones a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidades y autoridad, así como también estableciendo canales de comunicación y relación apropiada para que todo el personal trabaje en forma eficiente, unida y consciente con el afán de alcanzar la consecución de objetivos.

1.4.4 Integración:

Consiste en suministrar los recursos humanos apropiados a la Organización; capaces de rendir una máxima eficiencia en sus actividades. De igual forma suministra a la Compañía los Recursos Materiales y Técnicos, adecuados para el desarrollo de las actividades empresariales. La integración será efectiva unicamente cuando se base su desenvolvimiento en Planeación de Recursos tanto Materiales Técnicos como Humanos.^{7/}

^{7/}Ibid, Págs.3,4

1.4.5 Dirección:

Implica vigilar, supervisar, conducir, orientar y desarrollar a todo el personal y actividades de la Compañía. Incluye el velar por el cumplimiento de las noticias de las políticas y procedimientos organizacionales internos, establecidos con anterioridad y ofrece los lineamientos eficaces a seguir en la ejecución de los planes preestablecidos.

1.4.6 Control:

Este proceso se refiere al hecho de revisar, comparar, medir y cuantificar las labores realizadas con las metas planificadas, durante un periodo de tiempo determinado. Los controles proporcionan información consistente para determinar el grado de desviación, que existe entre lo realizado y planeado, sirviendo de base para la correcta toma de desiciones futuras, relacionadas con proyectos materiales, técnicas y por supuesto de motivación humana para su mejoramiento general.

8/

Es necesario comprender la interrelación e importancia que tienen todas y cada una de las partes integrantes del proceso administrativo, en relación a la Administración de Recursos Humanos y especialmente en éste caso la Integración, que es la fase en la cual encajan los temas desarrollados en éste trabajo. Para proporcionar un conocimiento más orientador hacia la naturaleza de los Recursos Humanos, a continuación se expone alguna característica que los hacen ser especiales:

- a. Los Recursos Materiales y Técnicos son secundarios: los más importantes para todos son los Recursos Humanos.
- b. En las empresas se encuentran trabajando por disposiciones voluntaria, ya que en ningún momento pueden ser propiedad de la misma.
- c. Es imposible obligar a los trabajadores para que apliquen toda su fuerza de trabajo en el desempeño de sus labores.

Todo ésto nos indica que el Elemento Humano, trabaja por disposición voluntaria, ya que tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son

indispensables, para su completa realización, pero no se le puede obligar a hacerlo sin su propio consentimiento.

1.5 Psicología Industrial:

Es la aplicación de la extensión de los principios y los datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Es por medio de esta disciplina que puedan conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de recursos humanos con los que debe contar una empresa.

1.6 Psicología Laboral:

Parte de la psicología aplicada dedicada a los aspectos psicológicos de la actividad de trabajo.

1.6.1 Secciones Principales:

Preparación para el trabajo, adecuación para el trabajo, investigación sobre el ejercicio y la fatiga, aprendizaje, influencia del trabajo sobre

la personalidad, rendimiento, previsión de accidentes, trabajar con alegría y otros.

1.7 Análisis de Puestos:

Es el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto; métodos de trascendencia en el proceso del análisis del puesto.^{9/}

1.7.1 Descripciones del Puesto:

Lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto, uno de los productos del análisis del puesto.^{10/}

1.7.2 Especificación del Puesto:

Lista de los requisitos humanos de un puesto.

^{9/} y ^{10/}Dessler, Gary. Administración de personal.

es decir, la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas; otro producto de un análisis de puestos.^{11/}

1.8 Reclutamiento de Personal:

Debera entenderse como aquel proceso consistente en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado Banco de Recursos Humanos, que permita disponer de personal que pueda cubrir en el menor tiempo posible las vacantes que surjan. El reclutamiento inicia a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.^{12/}

Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos para reclutar futuros empleados de una empresa.

1.9 Selección de Personal:

Intimamente ligado al programa de reclutamiento, el programa de selección de personal esta llamado a

^{11/}Ibid. Loc. Cit

^{12/}Estrada: Op./cit. Pág. 18

constituirse en el instrumento técnico que permita elegir, dentro de un adecuado rango de selección, las mejores opciones para ocupar los diferentes puestos que la empresa necesita cubrir.

Es decir que todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto cuya finalidad es la de mayor objetividad y precisión a la selección del Recurso Humano para desempeñarlo.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de las mismas después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas disvariables, tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución es tarea propia de la selección. De modo general, el proceso de selección debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino, principalmente, un pronóstico respecto a esas dos variables.^{13/}

13/Loc. Cit.

.10 Definición Inducción de Personal:

Una vez que recluta con éxito y se selecciona a los empleados, el siguiente paso es inducirlo y capacitarlo.

Es en éste punto donde se le proporciona la información y experiencia que requiere para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La información que se le proporciona al nuevo empleado dentro de un programa de inducción incluye desde la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación o carnet, cuales son los horarios de trabajo, horas de almuerzo, feriados y con quienes trabajara, hasta procedimientos específicos de su puesto de trabajo.

La inducción, en realidad, es un componente de procesos de socialización que utilizan las empresas con sus nuevos empleados, las actividades, valores y patrones de conducta prevalecientes en la empresa. El proceso de Inducción se divide en tres fases, las cuales son:

4. Inducción a la organización, que es la información

a nivel general que se le proporciona al nuevo empleado, la cual incluye los antecedentes históricos de la empresa, fines, objetivos, filosofía de trabajo, así como sus derechos como trabajador, obligaciones y prestaciones, posteriormente mostrarle las instalaciones de la empresa.

- b. Inducción al Departamento, que es la información acerca de la función y los distintos niveles de relación que se tiene con otros departamentos, la forma de organización, valores y costumbres del personal del departamento al cual está ingresando el nuevo empleado y la importancia del departamento dentro de la estructura total de la organización.

- c. Inducción al Puesto, que es el último proceso de adaptación en el cual se le da toda la información al nuevo empleado acerca de su nuevo puesto, en cuanto a objetivos y fines del puesto, posición dentro de la empresa, equipo que tiene que manejar, procedimientos, normas especiales y otros.

Para cumplir con los fines y objetivos de los programas mencionados es conveniente basarse en la orientación teórica metodológica que a continuación

se describe.14/

1.11 Naturaleza de la Administración de Personal:

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que deben emplearse en la administración de personal. Este hecho también se aplica a toda organización sea esta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole.

Puesto que todas las organizaciones sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar personas / mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de las personas. Cualquier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe en consecuencia, dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación y asesoramiento.

La principal función de los funcionarios del departamento de personal por otra parte, es proporcionar

14/Estrada. Op.Cit. Pág.19

a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las prácticas y procedimientos establecidos por la dirección de las empresas.

La administración de personal y los procesos que le son inherentes, pueden ser adoptados y utilizados para servir a las necesidades de todas las organizaciones.

En este momento se viven momentos cruciales en cuanto a la administración de personal se refiere, ya que en la mayoría de organizaciones por fin se le está dando la importancia que tiene el ser humano dentro de la organización y es pues, cuando surge la necesidad de preparar o contratar expertos en esta área tan importante dentro de la administración propiamente dicho.15/

1.12 Evaluación de la Administración de Personal:

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo como un

15/Fosum, Henam. Administración de los Recursos Humanos y Personal. Pág. 430

cambio de práctica y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

Cerca del principio de éste siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho.

Su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esta época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial.

El movimiento sindicalista y el de bienestar, que iban tomando fuerza hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la administración de personal.

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de estructura organizativa y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus movimientos.

El inventario de Recursos Humanos con que cuenta una empresa garantizada o pone en peligro su futuro desarrollo, y el propio crecimiento que se espera de una empresa.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos como una de las actividades administrativas, está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa; esta actividad a recibido distintas denominaciones; algunas de ellas son: Administración de personal, Relaciones Industriales o simplemente Recursos Humanos.

La administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades encaminadas a manera de reclutar el personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración más adecuadas, manejar con efectividad las relaciones entre empresas y empleados y estos entre sí, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y la satisfacción de sus necesidades como individuos.

El propósito principal es hacer asociaciones

efectivas entre las características de los individuos (Habilidad y motivación) y los puestos (requisitos y recompensas)

El departamento de personal está muy dedicado a las actividades de los recursos humanos/personal, y esto sucede a pesar del hecho de que son los gerentes de línea los que por último toman la mayor parte de decisiones sobre el personal de la organización. La importancia general de éste hecho fue dado a conocer recientemente en la forma siguiente: Sin duda, la función de personal ha llegado finalmente a ser un elemento necesario viable en la estructura administrativa de muchas organizaciones. Personal ya no se encuentra en la periferia del proceso de la toma de decisiones: se considera más bien como parte integral de administración y se encuentra cada vez con más frecuencia entre las funciones de mayor importancia.16/

Un departamento de personal a nivel corporativo recibe el nombre de unidad de relaciones industriales más bien que departamento de personal.

16/Alpander, Guvenc. Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Pág.48

El jefe de la unidad es funcionario (vicepresidente) de la organización, quien a su vez depende de un gerente de línea más elevado, el vicepresidente ejecutivo.

El departamento en general está dividido en varias sub-unidades con base en sus actividades funcionales específicas, tales como las relaciones laborales y desarrollo de ejecutivos y desarrollo organizacional. La mayor parte de las personas empleadas en estas sub-unidades, se consideran como especialistas funcionales en sus actividades en particular, en vez de generalistas en varias actividades.

En las organizaciones más grandes, las principales divisiones pueden tener sus propios departamentos de personal, además del corporativo. Sin embargo, los departamentos de personal a nivel divisional por lo general no son responsables de la decisión sobre políticas principales, sino más bien están encargados de adaptar a la división las políticas de amplitud empresarial.

Así como las estructuras de los departamentos de personal varían considerablemente en las organizaciones, de éste modo varían también los tipos de puestos en

estos departamentos de los recursos humanos/personal.

Sin embargo, básicamente existen principales tipos de puestos de apoyo, técnicos/ profesionales, gerente de personal de operaciones y ejecutivo.

1.13 Oportunidad de Carrera:

Las oportunidades en la Administración de Recursos Humanos/Personal parecen prometedoras. Las últimas proyecciones del U.S. Departamento Laboral indican que habrá aproximadamente 450,000 puestos en la Administración de los Recursos Humanos para 1,997, para poner estas cifras en perspectivas, había 335,000 de tales puestos solo diez años antes y sólo 98,000 puestos en 1,970.

Por tanto, el campo ha experimentado una considerable expansión del empleo en los últimos 26 años, y parece probable que ésta expansión continúe aceleradamente.

El número de trabajadores en el área de personal y relaciones laborales se espera que crezca más rápido que el promedio para todas las

ocupaciones hasta 1,997 cuando los patronos, cada vez más concientes de los beneficios que se deriván de las buenas relaciones entre los trabajadores y la administración apoyen nuevos programas de relaciones con los empleados que esten adecuadamente capacitados.

Ademas de los nuevos puestos creados por el crecimiento de la ocupación habran muchas vacantes cada año debido a la necesidad de reemplazar a los trabajadores que mueren, se retiran o abandonan sus puestos por otras razones.

Los gerentes de los Recursos Humanos/Personal se dedican a un conjunto identificable de funciones o actividades que son administrativas sobre una base que se abarca a toda la organizacion. Para éste fin, las actividades se concentran en asociar la habilidad de los individuos y motivación con los requisitos del puesto y la recompensa. Como resultado de la asociación se encuentran los resultados de los Recursos Humanos/Personal (los criterios de efectividad); desempeño, satisfacción, tiempo de servicio y puntualidad, lo mismo que otros.

La forma de realizar estas actividades están muy afectadas por la influencia externa de las leyes y reglamentos, los sindicatos de trabajadores y los mercados laborales.

La ejecución de la Administración de los Recursos Humanos con frecuencia ocurre en uno o más departamentos de personal en la organización. Son muchos los factores que contribuyen a la necesidad de un departamento de personal, en última instancia, el departamento existe para proporcionar ayuda a la gerencia de línea y resolver sus problemas de los Recursos Humanos; ésta ayuda es una parte de servicio en asesoría y de naturaleza de control directo.^{17/}

1.14 Definición y Perspectiva de la Administración de Personal:

La Administración de Personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los Recursos Humanos en las organizaciones. Los Recursos Humanos de una

^{17/}Llanos, Carlos. Administración de Recursos Humanos.

organización constán de todas las personas, sin importar sus funciones que estén ocupando en cualquiera de las actividades de la organización. Una organización puede ser pequeña o grande, sencilla o compleja. La administración de personal es inherente a todas las organizaciones, ya sea que exista o no un departamento con ese nombre. La administración de personal es un componente principal de la amplia función administrativa y tiene raíces y ramificaciones que se extienden a través y más allá de cada organización. Como tal, es más que la administración de personas por supervisores, y también es más que las responsabilidades de personal que se asignan a un administrador o departamento específico.

La efectividad del subsistema de administración de personal se puede evaluar en términos de su contribución a la efectividad con que una organización logra sus objetivos particulares.

Algunas veces la materia de administración de personal se enfoca sólo desde el punto de vista de departamento de personal, a pesar de que todos los niveles de organización toman parte en la

administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es una formidable área de estudio; paradójicamente, todos tratan tanto con otras persona que a menudo se está satisfecho acerca del conocimiento de la conducta humana y consecuentemente, los administradores se ponen a examinar las suposiciones con que administran otros.

La administración de personal significa reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de los Recursos Humanos en las organizaciones. Es parte de la función general de administración y es un sistema central y amplio en todas las organizaciones. Es necesario terminar las necesidades de administración de personal en términos de efectividad organizacional, que incluyen las de lograr objetivos de la organización así como salud y viabilidad organizacional.

Dividir en departamentos algunos aspectos de la administración de personal ha dado por resultado mucho a cerca de la función, además buena cantidad se origina en la relativa novedad de la educación e investigación en administración, de una tenden...

iniciar programas sin un diagnostico organizacional adecuado y de problemas de tecnología y semántica.

Como función administrativa central hoy como campo de estudio, la Administración de personal contemporanea se enfrenta a muchos problemas desafiantes que se centran en la responsabilidad social, diseño de trabajo y las reglas del mismo, colocación de personal, estilo de liderazgo, justicia organizacional, evaluación del desempeño, compensación y recompensas, negociación colectiva, desarrollo de la organización, estos desafíos, intensificados por cambios importantes han colocado la Administración de Recursos Humanos en un importante sitio.^{18/}

1.15 Responsabilidades de la Administración de Personal de los gerentes de línea:

De acuerdo con un experto, "El manejo directo de las persona de cualquier organización es, y ha sido, parte integra de la responsabilidad de todos los gerentes de línea desde el presidente hasta el

18/Byars, Leslie. Administración de Recursos Humanos

Pág. 84/92



supervisor de nivel más bajo". Por ejemplo, una gran compañía describe las responsabilidades de sus supervisores de línea para una administración eficaz del personal de acuerdo con las siguientes normas generales:

1.15.1 Colocar a la persona indicada en el puesto indicado.

1.15.2 Iniciar a los nuevos empleados en la organización (inducción).

1.15.3 Capacitar a los empleados para los puestos que le son nuevos.

1.15.4 Mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas.

1.15.5 Obtener una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones de trabajo.

1.15.6 Interpretar las políticas y procedimientos de la compañía.

1.15.7 Controlar los costos de mano de obra.

1.15.8 Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona.

1.15.9 Crear y mantener una moral elevada.

1.15.10 Proteger las condiciones físicas y de salud de los empleados.

En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden hacerse cargo de todas estas responsabilidades de administración de personal sin demandar ayuda. Sin embargo, en la medida en que la organización crece, requieren de apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un grupo separado de staff.

Hay algunas funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: Planeación, Organización, Integración de un equipo de trabajo, Dirección y control, representan lo que generalmente se conoce como el proceso administrativo. Es importante un conocimiento de los conceptos y técnicas de Administración de Personal, debido a que los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros. Por ejemplo, se puede ser un planificador y organizador brillante, pero si se contrata a la

gente equivocada y no se le puede motivar, entonces se fracasa como administrador.

La Administración de Personal es, en gran medida, parte de la responsabilidad de todos los gerentes de línea. Esta responsabilidad de administración de personal incluye colocar a la persona adecuada en el trabajo indicado, inducirlo, capacitarlo preocuparse por mejorar su desempeño en el trabajo. Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es importante desarrollar una filosofía general para la Administración de Personal. Los factores incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes; la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar al desempeño y la productividad en el trabajo.^{19/}

1.16 La administración de Recursos Humanos en el futuro:

La administración de Recursos Humanos se

encamina hacia aspectos de suma importancia para el desarrollo socio-económico del país. Así como para el engrandecimiento de todo tipo de organización, para tener un ejemplo mucho más claro podemos indicar que:

La mayor parte de las compañías derivan su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales en alto o bajo el principio de la división del trabajo, es decir, trabajar en conjunto y en forma organizada, éste principio nos muestra que cierto número de trabajadores especializados, realizando cada uno un paso en la fabricación de un producto podrían hacer una mayor producción que el mismo número de personas dedicadas a hacer todo el producto.

La nueva era de la Administración de Recursos Humanos se ve totalmente involucrada con temas que antes parecían estar alejados de nuestros conocimientos tales como:

- a. La globalización que es un fenómeno económico-mundial, que afecta nuestras vidas.
- b. Estar viviendo una época que hace tan sólo

50 años era un sueño.

c. Esta es la era del conocimiento.

d. Lo único que ahora puede considerarse como permanente es el cambio.

Hoy en día la Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones tiene un gran compromiso que es la calidad enfocada a satisfacer al cliente por lo tanto día a día se trabaja pensando en el mañana, en base a éste aspecto podemos mencionar:

a. El cliente es quién define si los atributos del producto o servicio que recibe son de calidad.

b. Este concepto incluye ofrecer nuevos productos y servicios, una respuesta más rápida y algún tratamiento preferencial.

Lo anteriormente expuesto obliga a la Administración de Recursos Humanos encaminarse y prepararse en el terreno del liderazgo.

Entre los perfiles que debe tener un alto líder de la organización están:

- a. Tener muy clara la dirección y la orientación para servir y satisfacer al cliente.
- b. Desplegar valores y principios claros, visibles y definir altas metas de calidad.
- c. Asimismo, promover el liderazgo a lo largo de la organización por medio de su ejemplo e involucramiento en actividades como la planeación, la comunicación y el reconocimiento de los logros de su personal.

Los compromisos mayores que deberá enfrentar la Administración de Recursos Humanos en nuestro país son:

1.16.1 Un Pensamiento Sistemático:

- a. Las organizaciones; lo mismo que todas las actividades humanas son sistemas, es decir, redes de componentes que actúan interdependientemente, para lograr un beneficio en común.

b. La alta dirección debe conocer todas las interrelaciones y la repercusión de las mismas, para poder optimizar el sistema como un todo y no sólo sus partes aisladamente.

1.16.2 Responsabilidad Social:

a. Los líderes de las organizaciones deben actuar en un marco de responsabilidad social. La responsabilidad social conlleva a un comportamiento ético, la protección de la salud pública, la seguridad, el cuidado del medio ambiente y la contribución al desarrollo sostenible del país.

1.16.3 Orientación a obtener resultados:

El sistema de la organización debe orientarse a conseguir resultados importantes para todos los afectados e involucrados (clientes, empleados, accionistas o patrocinadores, proveedores y la comunidad), sin comprometer la visión a largo plazo.

1.16.4 Diseño de Calidad y Prevención:

La administración de la organización debe poner énfasis en el diseño con calidad porque así pueden prevenirse ciertos problemas y desperdicios y lograr calidad en los productos servicios y procesos desde el diseño mismo.

1.16.5 Visión a Largo Plazo:

Los líderes de las organizaciones serán responsables de su futuro y deben anticiparse a no sólo reaccionar a las circunstancias del momento.

1.16.6 Administración Basada en Hechos y Datos:

El sistema gerencial de las organizaciones necesita un marco de información, medición, datos y análisis.

1.16.7 Prácticas de personal/Comunicación

Cambio en las políticas de nepotismo en la medida en que aumento el número de parejas con empleo doble.

Administrar el cambio y preparar a los individuos para el mismo a través de funciones como la recapitación.

Políticas de colocación para las compañías que enfrentan despidos o desintegración de sus operaciones.

Desarrollar auditorías eficaces de Recursos Humanos que midan las percepciones que tienen los empleados sobre la justicia de la Administración y el clima para la comunicación eficiente dentro de la compañía.

Capacitar a los supervisores para que utilicen la información obtenida en los estudios de actitud de los empleados.^{20/}

1.17 Oportunidades Iguales de Empleo:

El aumento en el número de demandas contra la discriminación por edad y la necesidad de desarrollar una sensibilidad a las cuestiones relacionada con la edad cuando se trata con

^{20/}Loc. Cit.

trabajadores con muchos años.

Al dar una mirada a nuestra "Bola de Cristal" surge la pregunta de que es lo que los expertos prevén que serán algunos de los cambios importantes que ocurrirán en la administración de personal. Dos expertos afirman que en el reclutamiento, la era electrónica traerá nuevas técnicas para identificar y reclutar a nuevos y capaces aspirantes. Afirman que se llegará a la transmisión de historiales personales computarizados de universidades a ex-empleadores con fines de evaluación. El intercambio de datos en bancos de talento organizacional, el uso de videocintas o discos para mostrar las ventajas de trabajar en una compañía en particular y la pronta identificación (a nivel industria e internacional) de talento futuro. En la selección de personal, se incrementará el uso de las técnicas de simulación (como centros de evaluación computarizada más avanzados) tanto para los nuevos empleados como para la promoción del personal que ya labora, el uso de pruebas computarizadas complejas sobre la inteligencia, aptitudes e intereses de una persona, y un creciente énfasis en el proceso de desarrollo de carrera.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Otros cambios ocurrirán también, con respecto a la capacitación habrá centros de aprendizaje organizacional que están conectados electrónicamente con el sistema de comunicación en el lugar del empleado y un creciente uso de sistemas de capacitación computarizados. La capacitación y educación continua estará cada vez más dirigida a ayudar a las personas a enfrentar mejor las crisis vitales y sus experiencias transicionales, / el problema de millones de trabajadores que tendrán que ser capacitados nuevamente conforme se avanza de una sociedad de producción a una de servicio, y por supuesto, además de esto, ésta la creciente conciencia de la importancia de la calidad de vida en el trabajo, conciencia que debe inculcarsele a todos los miembros de la organización, también significa una nueva orientación y nuevos retos para todos los gerentes de personal. Para los gerentes de línea en los que también recaen responsabilidades que las habilidades y técnicas analizadas tendrán que aplicarse con un ojo puesto en la motivación y mejorar la calidad de vida en el trabajo, subordinados cada vez mejor educados y conscientes de su carrera. Para los gerentes de personal en el staff, significa una participación mas directa en

la relación jefe-subordinados (para la evaluación, selección, desempeño y la capacitación , por ejemplo.) Más coordinación de la evaluación , selección y desarrollo, una creciente influencia con los gerentes de línea (capacitar a los jefes, rediseñar los puestos, cambiar los sistemas de recompensa y tratar con agencias de gobierno y grupos de acción social, por ejemplo). en cualquier caso, es claro que la Administración de Personal representa no solamente un papel lleno de retos para los gerentes de línea, sino un trabajo de staff difícil también.21/

CAPITULO II

2. TECNICAS E INSTRUMENTOS:

2.1 Técnicas de Muestreo:

Se realizó el trabajo con jefes, gerentes y asistentes de Recursos Humanos de empresas Públicas y Privadas, todas estas empresas de servicio, siendo ellos 20 personas encargadas de la administración de Recursos Humanos de los que solamente 16 accedieron a colaborar en la presente investigación. Todos constituidos en el perimetro de la ciudad capital.

La muestra fué elegida en forma aleatoria, intencional ó de juicio, la técnica utilizada para la elección de estas personas fue por criterio, mediante la determinación de informantes claves, considerando estas técnicas como la más apropiadas para el trabajo realizado.

2.2 Características de las Muestras:

Las características más importantes del grupo de Gerentes o Asistentes de Recursos Humanos fueron:

Se encuentran comprendidos entre los 25 y 40 años de edad, siendo graduados en las carreras de Psicología, Administración e Ingeniería Industrial algunos de ellos

aún pendientes de graduación, se encuentran personas de ambos sexos.

La muestra con la cual se realizó el trabajo de investigación, cuenta con una amplia experiencia en la labor que realiza, pudiendo constatar que hay algunas limitantes para aquellas personas que laboran en el sector público.

Los Gerentes y Asistentes de Recursos Humanos que colaboraron pertenecen a las siguientes instituciones:

- a. Banco de Desarrollo (Bandesa) (zona 1)
- b. Dirección General de Correos (zona 1)
- c. Dirección General de la Policía Nacional (zona 1)
- e. Ministerio Público (zona 1)
- f. Ministerio de Transporte y Comunicaciones (zona 1)
- g. Instituto de Fomento Municipal (INFOM) (zona 9)
- h. Universidad de San Carlos de Guatemala
(USAC) (zona 12)
- i. Dirección General de Caminos (zona 13)
- f. Dinámica Empresarial (zona 1)
- g. Cervecería Centroamericana (zona 2)
- h. Price Waterhouse (zona 9)
- i. Tulisheht Díaz y Asociados (zona 10)
- j. Inversiones Escolares S... (zona 10)

- k. Abott Laboratorio (zona 11)
- l. Empresa de Seguridad El EBANO (zona 12)
- m. Calzado Magus (zona 19)

2.3 Técnicas de Recolección de Datos:

La técnica utilizada para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado y dirigido, esta técnica fue aplicada unicamente por el investigador, el lugar donde se aplicó fue el puesto de trabajo de cada informe.

El cuestionario constó de 14 preguntas y una sección de de observación, para que el investigador pudiera agregar algún tipo de información extra que se creyera conveniente y de importancia.

Se aplicó el cuestionario para recopilar información sobre los instrumentos, procedimientos y conocimientos específicos que se utilizan en la Administración de Recursos Humanos ésto con el fin de determinar la importancia de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. Para la realización de la investigación se procedio de la siguiente manera:

Se hizo saber acerca del estudio a los Jefes o

Asistentes de Recursos Humanos, dándoles a conocer la importancia de los mismos dentro de las organizaciones a tal razón que se pidió su colaboración, a efecto de poder aplicar el cuestionario a los informantes claves.

2.4 Técnicas y Análisis de Resultados:

La técnica de análisis estadístico de los datos obtenidos fue: Análisis porcentual mediante la tabulación para establecer similitud de respuestas obtenidas para cada pregunta por cada persona entrevistada, posteriormente a esto cada resultado fue representado por medio de gráficas de sectores y de barras permitiendo esto mayor rapidez en cuanto a presentación y análisis de los resultados de la investigación.

Una de las formas gráficas más simples es el diagrama de sectores, una gráfica circular cuyos segmentos suman el 100%. El diagrama de sectores es particularmente útil para visualizar las diferencias en frecuencias entre algunas categorías del nivel nominal. La gráfica de barras nos permite proporcionar una ilustración sencilla y rápida de datos que pueden dividirse en unas cuantas categorías.

El cuestionario constó de 14 preguntas, el cual daba la posibilidad de obtener respuestas extensas, por lo que se decidió analizar de la siguiente manera.

Se obtuvo un porcentaje en cuanto a similitud de respuestas, lo que permitió trabajar una regla de tres para poder de esta manera, construir el diagrama de sectores y las gráficas de barras, según fuera el caso.

CAPITULO III

3. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Luego de haber aplicado el cuestionario a los Gerentes y Asistentes de Recursos Humanos de algunas empresas públicas como privadas, se presentan los siguientes cuadros, describiendo los resultados de cada una de las preguntas que componen el cuestionario que se estructuró para dicho estudio.

3.1 Sintesis y Análisis de los Resultados:

Gráfica # 1:

Con respecto a los resultados de la pregunta #1 que dice así: Indique cuáles de las formas de divulgación se utilizan para el reclutamiento de personal: Tenemos que un 75% de los Gerentes de Recursos Humanos utilizan la comunicación interna para reclutar personal, un 50% utiliza los anuncios públicos (radio, televisión, prensa escrita), otro 31% los anuncios en las universidades y un 25% comunicación personal (recomendaciones personales).

Gráfica # 2:

Con respecto a ésta, se establece que el proceso de selección de personal más utilizado es la entrevista siendo utilizada por un 94% de los Gerentes de Recursos Humanos, éste proceso esta seguido de las evaluaciones psicológicas que tienen un 88%, luego las recomendaciones personales y laborales que tienen un 69% y por último la evaluación teórica práctica y la evaluación del curriculum vitae un 63%.

Gráfica # 3:

Con respecto a los resultados de la pregunta # 7 que se refiere a las formas de dar inducción a los trabajadores de las organizaciones nos encontramos con que el 75% de los Departamentos de Recursos Humanos, lo hacen con la presentación de compañeros de trabajo y Jefes de la misma, un 38% utilizan manuales de información general sobre las organizaciones así como videos que contienen información sobre la historia y objetivos de la institución y por último un 19% no realizan ningún procedimiento.

Gráfica # 4:

Esta corresponde sobre los procedimientos que se utilizan para el análisis del puesto, habiendo obtenido que en un 63% de las organizaciones existen procedimientos y en un 37% no existen.

Gráfica # 5:

Aquí se refiere a que si llevan a cabo procesos sistematicos de evaluación del desempeño habiendo obtenido la siguiente información: Un 44% de las instituciones si llevan a cabo un proceso y un 56% no lo realizan.

Gráfica # 6:

Sobre la pregunta cómo calificaría el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores dentro de la organización se obtuvieron los siguientes resultados: Un 19% indicó que hay un sentido de pertenencia muy alto, un 25% alto y mediano, otro 12% bajo y un 19% muy bajo.

Gráfica # 7:

En esta pregunta del cuestionario que dice:
Cómo califica usted las acciones que realizan dentro de las organizaciones para promover la cooperación entre trabajadores. (De un mismo departamento con otro) se obtuvo que un 56% creé que son medianamente satisfactorias, un 19% satisfactorias, un 13% insatisfactorias y un 6% medianamente insatisfactorias y no se realizan acciones.

Gráfica # 8:

En esta pregunta se pretendia saber sobre las formas que los Gerentes de Recursos Humanos utilizan para capacitar a sus trabajadores encontrando que un 88% realizan capacitación externa, un 68% capacitación interna, un 31% proporcionan becas al extranjero, otro 6% por medio de peliculas y manuales y otro 6% no realizan ningún procedimiento.

Grafica # 9:

En esta pregunta el cuestionario, se pretendía saber cómo calificar las acciones que realizan para promover las Relaciones Humanas en su organización, teniendo como resultado un 56% las calificaciones medianamente satisfactorias, un 19% satisfactorias, otro 13% medianamente insatisfactorias, un 6% insatisfactorias y otro 6% no realizan acciones.

Gráfica # 10:

Cuales cree usted que deben de ser las características del perfil de las personas que están a cargo de los Recursos Humanos, el 75% coincidió en decir que Buenas Relaciones Humanas un 76% poseen conocimiento de Psicología y Administración, otro 38% muy comunicativos y creativos y un 6% dinámicos.

Gráfica # 11:

Podemos observar los resultados de la pregunta que dice cómo calificar usted la Administración de Recursos Humanos en su

organización, el 56% la considera medianamente satisfactorias, el 25% satisfactorias, otro 13% medianamente insatisfactorias y un 6% insatisfactorias.

Gráfica # 12:

En esta pregunta del cuestionario que dice, indique brevemente la importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de la organización, el 100% la considera de mucha importancia.

Gráfica 13:

En esta pregunta sobre las diferencias de la Administración de Recursos Humanos entre las Organizaciones del Sector Público y Privado, se obtuvieron los siguientes resultados: El 100% indica que en el sector público no hay cambios significativos mientras que en el sector privado la Administración de Recursos Humanos tiene la capacidad de tomar decisiones sobre la alta gerencia de las organizaciones.

Gráfica # 14:

Situación actual y futura de la Administración de Recursos Humanos en el sector público, el 56% indica que por falta de presupuesto no hay futuro alguno, otro 13% indica que no hay futuro porque no se respetan las decisiones del departamento y un 31% ve expectativas de cambio.

Para el sector privado se obtuvo la siguiente información: El 100% de la muestra indica que la Administración de Recursos Humanos en organizaciones privadas tienen un futuro extraordinario en lo que respecta a un gran desarrollo organizacional, futuro económico, futuro social, futuro tecnológico y la capacidad de ubicarse entre las altas gerencias empresariales.

3.2 Síntesis y Análisis de las Gráficas:

- a. En la mayoría de las empresas se lleva a cabo un proceso de selección de personal, el cual según los resultados obtenidos no se desarrolla aún en forma adecuada, pero esto demuestra interés sobre

dicho proceso por parte de los encargados del recurso humano en las organizaciones.

Tal como lo dice French Wendel el proceso de selección es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación, el cual no se da aún en todas las organizaciones, pero hay que empezar con intentarlo.

3. Un aspecto importante de mencionar es la incapacidad de las organizaciones y específicamente de el Departamento de Recursos Humanos para poder estructurar un programa completo de inducción para los nuevos trabajadores de la institución.

Como bien sabemos, el proceso de inducción es de suma importancia para ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo.

Es oportuno indicar que las empresas en un mayor porcentaje tienen manuales de análisis de puestos, esto es un indicador de que saben perfectamente las características de las personas que deben de contratar para una vacante

Sin duda alguna, podemos decir entonces que estamos de acuerdo con la teoría formulada por Gary Dessler el cual indica el análisis de puestos como el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo.

- d. Con respecto a la evaluación del desempeño, lastimosamente no en todas las organizaciones se lleva a cabo, esto provoca que hayan muchas personas cubriendo plazas sin rendir adecuadamente.

Varios autores, entre ellos Gary Dessler, Sikula y Fosum, consideran a la evaluación del desempeño como la etapa en la que es posible darse cuenta qué tan eficaz se ha sido en el proceso de contratación y ubicación de los empleados. Cuando hablamos de este proceso, la mayoría de personas encargadas del Recurso Humano en las organizaciones se refieren a él como algo secundario lo cual permite visualizar un problema general que conlleva a la o las organizaciones a mantener empleados desmotivados en los puestos de trabajo.

- e. El sentido de pertenencia y la cooperación en las instituciones debe mejorarse hasta lograr que

en ambos casos el resultado sea muy alto o satisfactorio, ya que esto permitirá tener organizaciones con un alto nivel competitivo en nuestro medio.

El Licenciado Rubio, asesor y coordinador de proyectos de investigación en la Academia para el Desarrollo Internacional, indica, que entre mayor colaboración por parte de los trabajadores de una organización mucho mayor será el sentido de pertenencia de los mismos, lo cual lleva a tener trabajadores altamente calificados y competitivos dentro de cualquier organización.

f. Con lo que respecta a la capacitación es algo que día a día debe tomarse muy en serio ya que la capacitación constante brinda satisfacción al empleado, aspecto que se ve reflejado en el servicio que brinde la organización.

En nuestro medio, existen varias personas que se encargan de la capacitación a los empleados, una de ellas es el Licenciado Mariano Codoñer con el cual estoy de acuerdo, cuando indica que la capacitación debe de ser un proceso de enseñar al

nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo, así como el reforzamiento a aquellos empleados que llevan mucho más tiempo en la organización.

- g. A nivel gerencial la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones debe de ser de alto nivel, es decir que si este grado de calificación por así decirlo no se ha logrado, debe de trabajarse para lograrlo y poder así justificar con resultados la importancia que ésta tiene para las organizaciones.

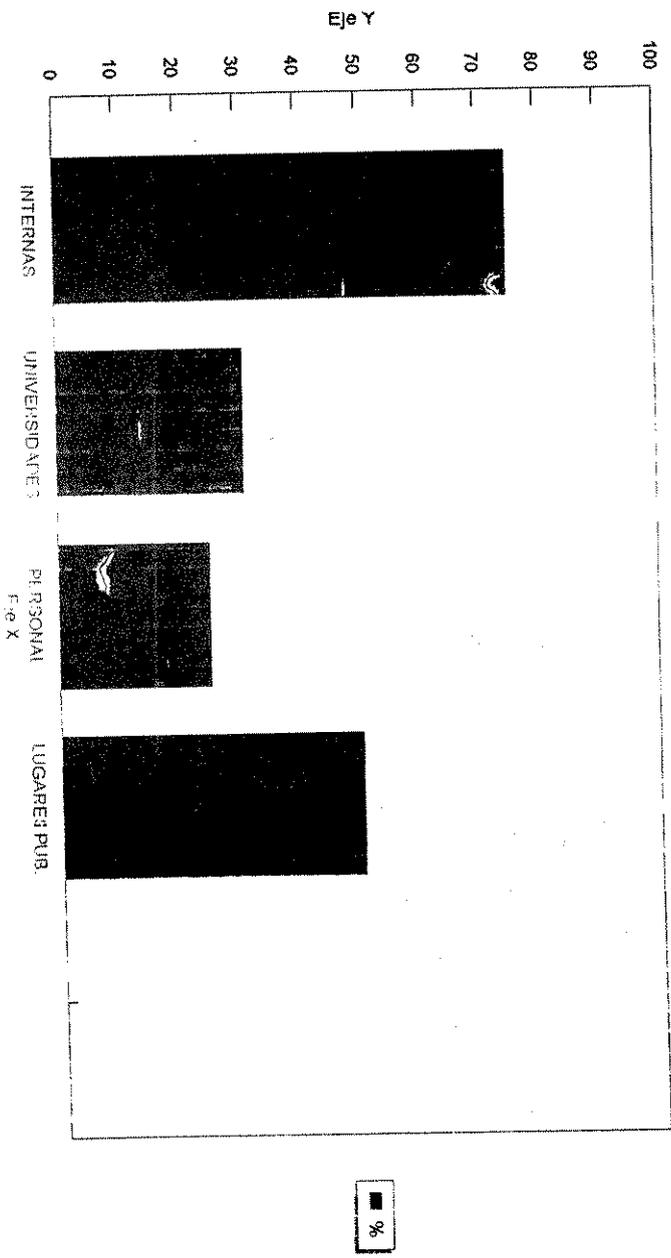
Hoy en día la Administración de Recursos Humanos ha ido tomando un giro impresionante en nuestro país, tanto así, que ha llegado a ser parte de un alto nivel dentro de las organizaciones, lamentablemente en nuestras instituciones públicas se perdió fuerza debido a la baja credibilidad que se tiene del departamento o unidad de Recursos Humanos.

- h. Es lamentable observar que la Administración de Recursos Humanos no vaya de la mano en el avance y prestigio que está obteniendo, es decir, que en el sector público no se le brinde la colaboración

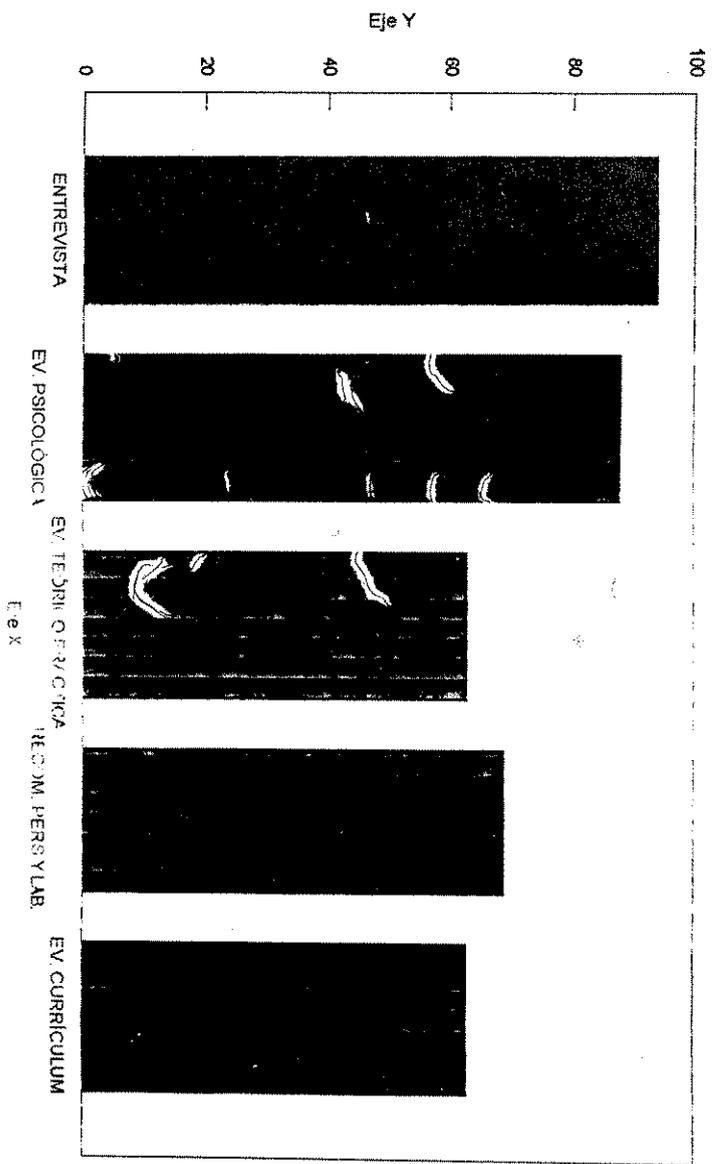
que merece, mientras en el sector privado ha sobrepasado límites, tanto así que hoy en día es una Gerencia que está tomando decisiones al lado de la Gerencia General.

El Ingeniero Sergio Morales Gerente Corporativo de Recursos Humanos de Industria Licorera Guatemalteca, indica, que el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en el sector público no se va a dar aún durante mucho tiempo, debido a la cultura creada dentro de este sector así como la resistencia al cambio que se ve reflejada desde él o los directores hasta los empleados del más bajo nivel jerárquico, aspectos que han llegado a crear un alto nivel de acomodamiento dentro de este tipo de organizaciones, postulado, con el cual estoy totalmente de acuerdo.

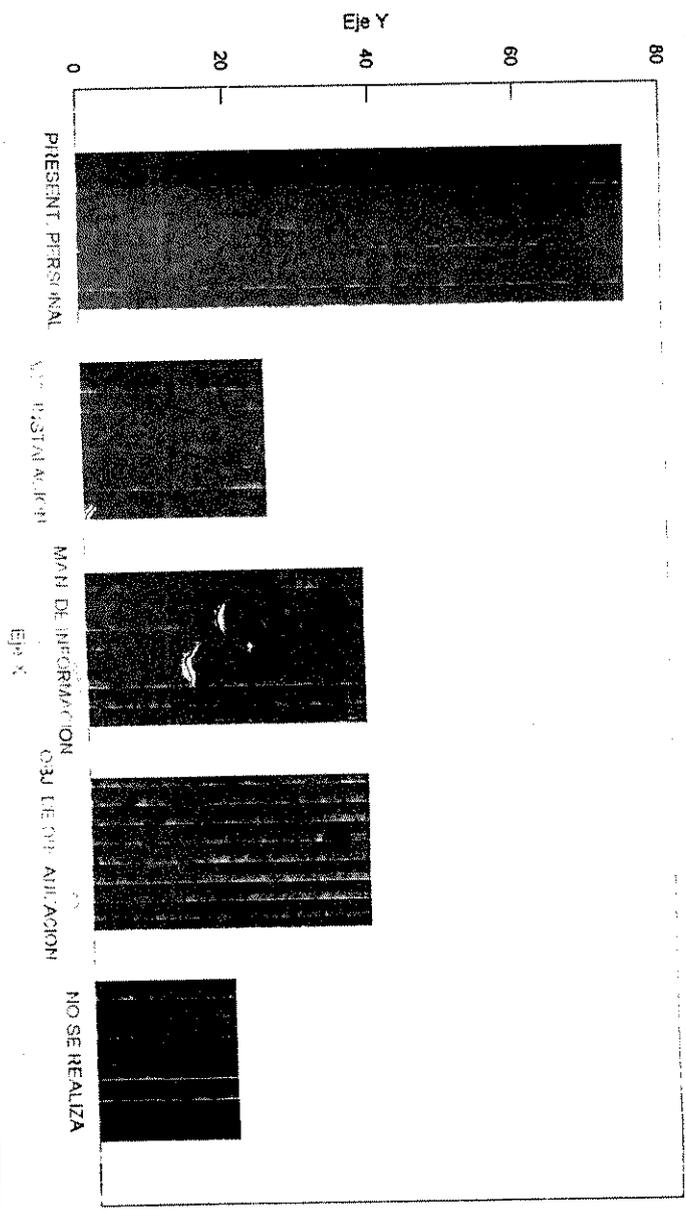
FORMAS DE DIVULGACIÓN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



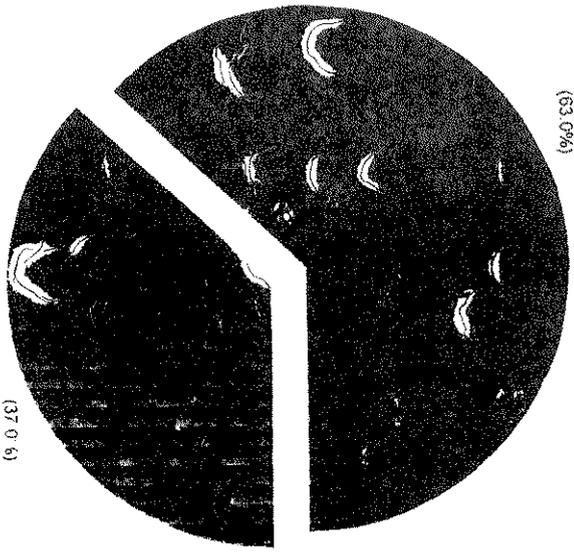
PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



FORMAS DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL CONTRATADO

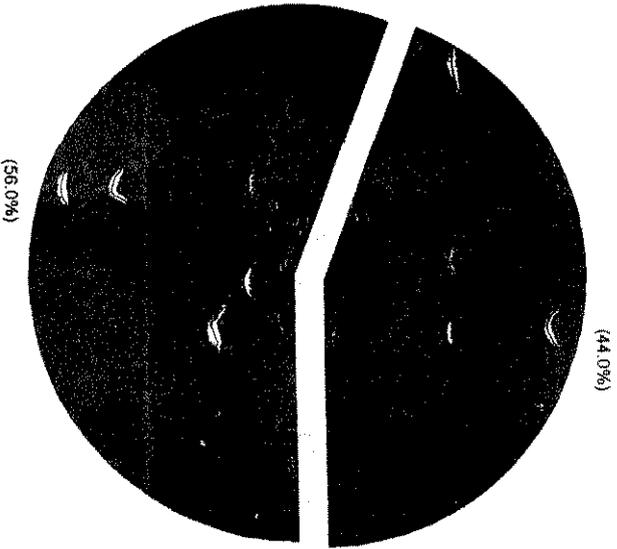


PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS DE PUESTO



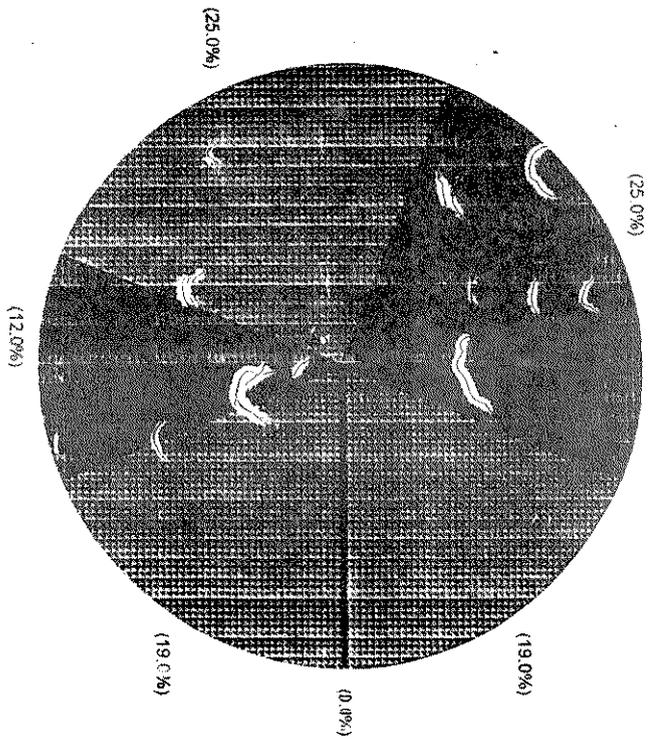
■ SI
■ NO

PROCESO SISTEMÁTICO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



■ SI
■ NO

CALIFICACIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES



■	MUY ALTO
▒	ALTO
░	MEDIANO
■	BAJO
■	MUY BAJO
■	NO SE DA

- k. Abbott Laboratorio (zona 11)
- l. Empresa de Seguridad El EBANO (zona 12)
- m. Calzado Magus (zona 19)

2.3 Técnicas de Recolección de Datos:

La técnica utilizada para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado y dirigido, esta técnica fue aplicada unicamente por el investigador, el lugar donde se aplicó fue el puesto de trabajo de cada informe.

El cuestionario constó de 14 preguntas y una sección de de observación, para que el investigador pudiera agregar algún tipo de información extra que se creyera conveniente y de importancia.

Se aplicó el cuestionario para recopilar información sobre los instrumentos, procedimientos y conocimientos específicos que se utilizan en la Administración de Recursos Humanos ésto con el fin de determinar la importancia de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. Para la realización de la investigación se procedio de la siguiente manera:

Se hizo saber acerca del estudio a los Jefes o

Asistentes de Recursos Humanos, dándoles a conocer la importancia de los mismos dentro de las organizaciones a tal razón que se pidió su colaboración, a efecto de poder aplicar el cuestionario a los informantes claves.

2.4 Técnicas y Análisis de Resultados:

La técnica de análisis estadístico de los datos obtenidos fue: Análisis porcentual mediante la tabulación para establecer similitud de respuestas obtenidas para cada pregunta por cada persona entrevistada, posteriormente a ésto cada resultado fue representado por medio de gráficas de sectores y de barras permitiendo ésto mayor rapidez en cuanto a presentación y análisis de los resultados de la investigación.

Una de las formas gráficas más simples es el diagrama de sectores, una gráfica circular cuyos segmentos suman el 100%. El diagrama de sectores es particularmente útil para visualizar las diferencias en frecuencias entre algunas categorías del nivel nominal. La gráfica de barras nos permite proporcionar una ilustración sencilla y rápida de datos que pueden dividirse en unas cuantas categorías.

El cuestionario constó de 14 preguntas, el cual daba la posibilidad de obtener respuestas extensas, por lo que se decidió analizar de la siguiente manera.

Se obtuvo un porcentaje en cuanto a similitud de respuestas, lo que permitió trabajar una regla de tres para poder de esta manera, construir el diagrama de sectores y las gráficas de barras, según fuera el caso.

CAPITULO III

3. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Luego de haber aplicado el cuestionario a los Gerentes y Asistentes de Recursos Humanos de algunas empresas públicas como privadas, se presentan los siguientes cuadros, describiendo los resultados de cada una de las preguntas que componen el cuestionario que se estructuró para dicho estudio.

3.1 Síntesis y Análisis de los Resultados:

Gráfica # 1:

Con respecto a los resultados de la pregunta #1 que dice así: Indique cuáles de las formas de divulgación se utilizan para el reclutamiento de personal: Tenemos que un 75% de los Gerentes de Recursos Humanos utilizan la comunicación interna para reclutar personal, un 50% utilizan los anuncios públicos (radio, televisión, prensa escrita), otro 31% los anuncios en las universidades y un 25% comunicación personal (recomendaciones personales).

Gráfica # 2:

Con respecto a ésta, se establece que el proceso de selección de personal más utilizado es la entrevista siendo utilizada por un 94% de los Gerentes de Recursos Humanos, éste proceso esta seguido de las evaluaciones psicológicas que tienen un 88%, luego las recomendaciones personales y laborales que tienen un 69% y por último la evaluación teórica práctica y la evaluación del curriculum vitae un 63%.

Gráfica # 3:

Con respecto a los resultados de la pregunta # 7 que se refiere a las formas de dar inducción a los trabajadores de las organizaciones nos encontramos con que el 75% de los Departamentos de Recursos Humanos, lo hacen con la presentación de compañeros de trabajo y Jefes de la misma, un 38% utilizan manuales de información general sobre las organizaciones así como videos que contienen información sobre la historia y objetivos de la institución y por último un 19% no realizan ningún procedimiento.

Gráfica # 4:

Esta corresponde sobre los procedimientos que se utilizan para el análisis del puesto, habiendo obtenido que en un 63% de las organizaciones existen procedimientos y en un 37% no existen.

Gráfica # 5:

Aquí se refiere a que si llevan a cabo procesos sistematicos de evaluación del desempeño habiendo obtenido la siguiente información: Un 44% de las instituciones si llevan a cabo un proceso y un 56% no lo realizan.

Gráfica # 6:

Sobre la pregunta cómo calificaría el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores dentro de la organización se obtuvieron los siguientes resultados: Un 19% indicó que hay un sentido de pertenencia muy alto, un 25% alto y mediano, otro 12% bajo y un 19% muy bajo.

Gráfica # 7:

En esta pregunta del cuestionario que dice:
Cómo califica usted las acciones que realizan
dentro de las organizaciones para promover la
cooperación entre trabajadores. (De un mismo
departamento con otro) se obtuvo que un 56% cree
que son medianamente satisfactorias, un 19%
satisfactorias, un 13% insatisfactorias y un 6%
medianamente insatisfactorias y no se realizan
acciones.

Gráfica # 8:

En esta pregunta se pretendía saber sobre
las formas que los Gerentes de Recursos Humanos
utilizan para capacitar a sus trabajadores
encontrando que un 88% realizan capacitación
externa, un 68% capacitación interna, un 31%
proporcionan becas al extranjero, otro 6% por
medio de películas y manuales y otro 6% no
realizan ningún procedimiento.

Grafica # 9:

En esta pregunta el cuestionario, se pretendía saber cómo calificar las acciones que realizan para promover las Relaciones Humanas en su organización, teniendo como resultado un 56% las calificaciones medianamente satisfactorias, un 19% satisfactorias, otro 13% medianamente insatisfactorias, un 6% insatisfactorias y otro 6% no realizan acciones.

Gráfica # 10:

Cuales cree usted que deben de ser las características del perfil de las personas que están a cargo de los Recursos Humanos, el 75% coincidió en decir que Buenas Relaciones Humanas un 76% poseen conocimiento de Psicología y Administración, otro 38% muy comunicativos y creativos y un 6% dinámicos.

Gráfica # 11:

Podemos observar los resultados de la pregunta que dice cómo calificar usted la Administración de Recursos Humanos en su

organización, el 56% la considera medianamente satisfactorias, el 25% satisfactorias, otro 13% medianamente insatisfactorias y un 6% insatisfactorias.

Gráfica # 12:

En esta pregunta del cuestionario que dice, indique brevemente la importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de la organización, el 100% la considera de mucha importancia.

Gráfica 13:

En esta pregunta sobre las diferencias de la Administración de Recursos Humanos entre las Organizaciones del Sector Público y Privado, se obtuvieron los siguientes resultados: El 100% indica que en el sector público no hay cambios significativos mientras que en el sector privado la Administración de Recursos Humanos tiene la capacidad de tomar decisiones sobre la alta gerencia de las organizaciones.

Gráfica # 14:

Situación actual y futura de la Administración de Recursos Humanos en el sector público, el 56% indica que por falta de presupuesto no hay futuro alguno, otro 13% indica que no hay futuro porque no se respetan las decisiones del departamento y un 31% ve expectativas de cambio.

Para el sector privado se obtuvo la siguiente información: El 100% de la muestra indica que la Administración de Recursos Humanos en organizaciones privadas tienen un futuro extraordinario en lo que respecta a un gran desarrollo organizacional, futuro económico, futuro social, futuro tecnológico y la capacidad de ubicarse entre las altas gerencias empresariales.

3.2 Síntesis y Análisis de las Gráficas:

- a. En la mayoría de las empresas se lleva a cabo un proceso de selección de personal, el cual según los resultados obtenidos no se desarrolla aún en forma adecuada, pero esto demuestra interés sobre

dicho proceso por parte de los encargados del recurso humano en las organizaciones.

Tal como lo dice French Wendel el proceso de selección es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación, el cual no se da aún en todas las organizaciones, pero hay que empezar con intentarlo.

- b. Un aspecto importante de mencionar es la incapacidad de las organizaciones y específicamente de el Departamento de Recursos Humanos para poder estructurar un programa completo de Inducción para los nuevos trabajadores de la institución.

Como bien sabemos, el proceso de inducción es de suma importancia para ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo.

Es oportuno indicar que las empresas en un mayor porcentaje tienen manuales de análisis de puestos, esto es un indicador de que saben perfectamente las características de las personas que deben de contratar para una vacante

Sin duda alguna, podemos decir entonces que estamos de acuerdo con la teoría formulada por Gary Dessler el cual indica el análisis de puestos como el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo.

- d. Con respecto a la evaluación del desempeño, lastimosamente no en todas las organizaciones se lleva a cabo, esto provoca que hayan muchas personas cubriendo plazas sin rendir adecuadamente.

Varios autores, entre ellos Gary Dessler, Sikula y Fosum, consideran a la evaluación del desempeño como la etapa en la que es posible darse cuenta qué tan eficaz se ha sido en el proceso de contratación y ubicación de los empleados. Cuando hablamos de este proceso, la mayoría de personas encargadas del Recurso Humano en las organizaciones se refieren a él como algo secundario lo cual permite visualizar un problema general que conlleva a la o las organizaciones a mantener empleados desactivados en los puestos de trabajo.

- e. El sentido de pertenencia y la cooperación en las instituciones debe mejorarse hasta lograr que

en ambos casos el resultado sea muy alto o satisfactorio, ya que esto permitirá tener organizaciones con un alto nivel competitivo en nuestro medio.

El Licenciado Rubio, asesor y coordinador de proyectos de investigación en la Academia para el Desarrollo Internacional, indica, que entre mayor colaboración por parte de los trabajadores de una organización mucho mayor será el sentido de pertenencia de los mismos, lo cual lleva a tener trabajadores altamente calificados y competitivos dentro de cualquier organización.

f. Don lo que respecta a la capacitación es algo que día a día debe tomarse muy en serio ya que la capacitación constante brinda satisfacción al empleado . aspecto que se ve reflejado en el servicio que brinde la organización.

En nuestro medio, existen varias personas que se encargan de la capacitación a los empleados, una de ellas es el Licenciado Mariano Codoñer con el cual estoy de acuerdo, cuando indica que la capacitación debe de ser un proceso de enseñar al

nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo, así como el reforzamiento a aquellos empleados que llevan mucho más tiempo en la organización.

- g. A nivel gerencial la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones debe de ser de alto nivel, es decir que si este grado de calificación por así decirlo no se ha logrado, debe de trabajarse para lograrlo y poder así justificar con resultados la importancia que ésta tiene para las organizaciones.

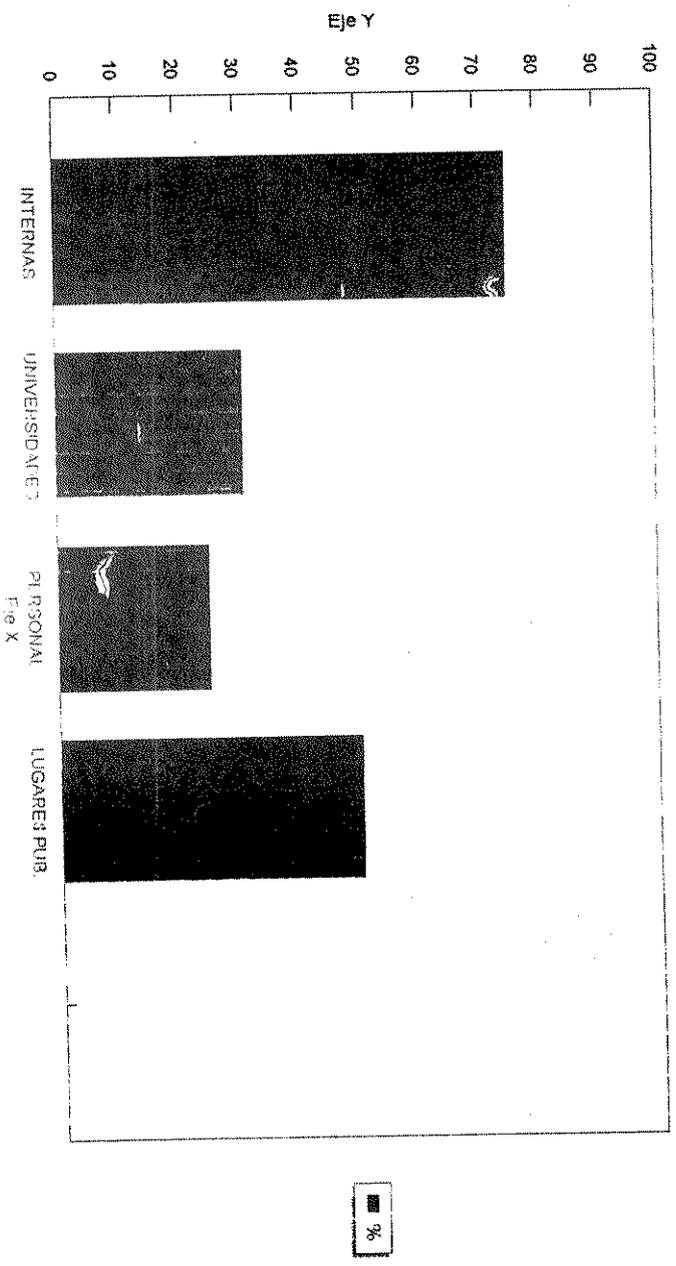
Hoy en día la Administración de Recursos Humanos ha ido tomando un giro impresionante en nuestro país, tanto así, que ha llegado a ser parte de un alto nivel dentro de las organizaciones, lamentablemente en nuestras instituciones públicas se perdió fuerza debido a la baja credibilidad que se tiene del departamento o unidad de Recursos Humanos.

- h. Es lamentable observar que la Administración de Recursos Humanos no vaya de la mano en el avance y prestigio que está obteniendo, es decir, que en el sector público no se le brinde la colaboración

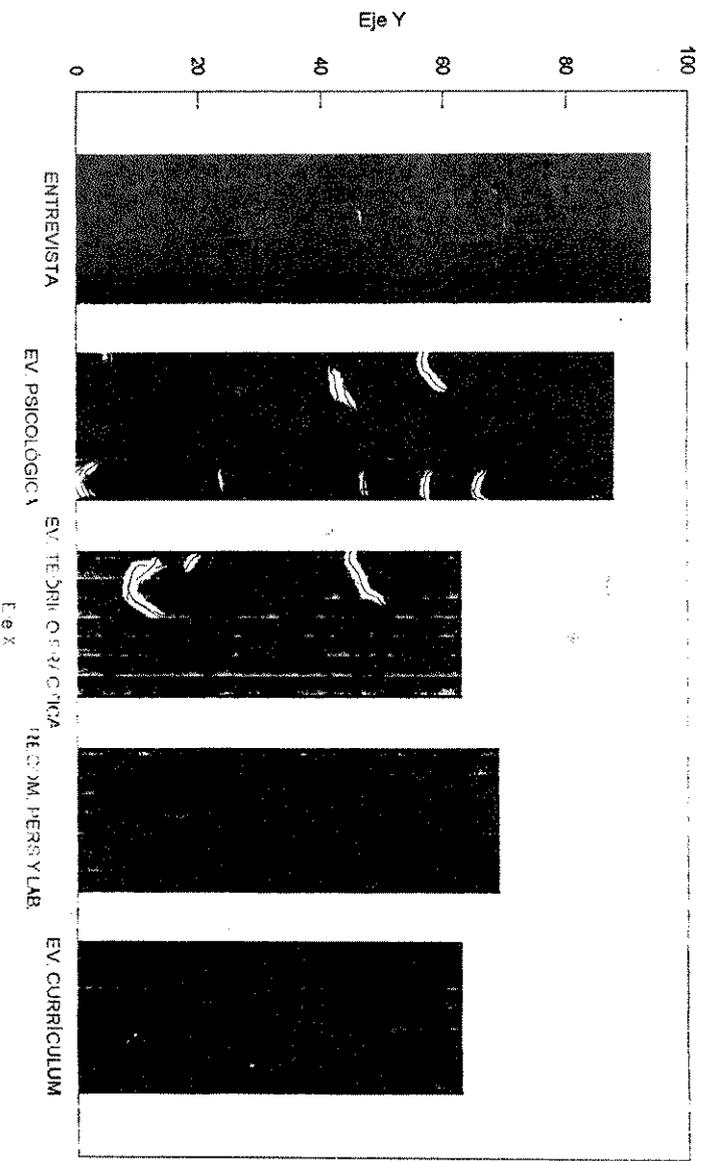
que merece, mientras en el sector privado ha sobrepasado límites, tanto así que hoy en día es una Gerencia que está tomando decisiones al lado de la Gerencia General.

El Ingeniero Sergio Morales Gerente Corporativo de Recursos Humanos de Industria Licorera Guatemalteca, indica, que el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en el sector público no se va a dar aún durante mucho tiempo, debido a la cultura creada dentro de este sector así como la resistencia al cambio que se ve reflejada desde él o los directores hasta los empleados del más bajo nivel jerárquico, aspectos que han llegado a crear un alto nivel de acomodamiento dentro de este tipo de organizaciones, postulado, con el cual estoy totalmente de acuerdo.

FORMAS DE DIVULGACIÓN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

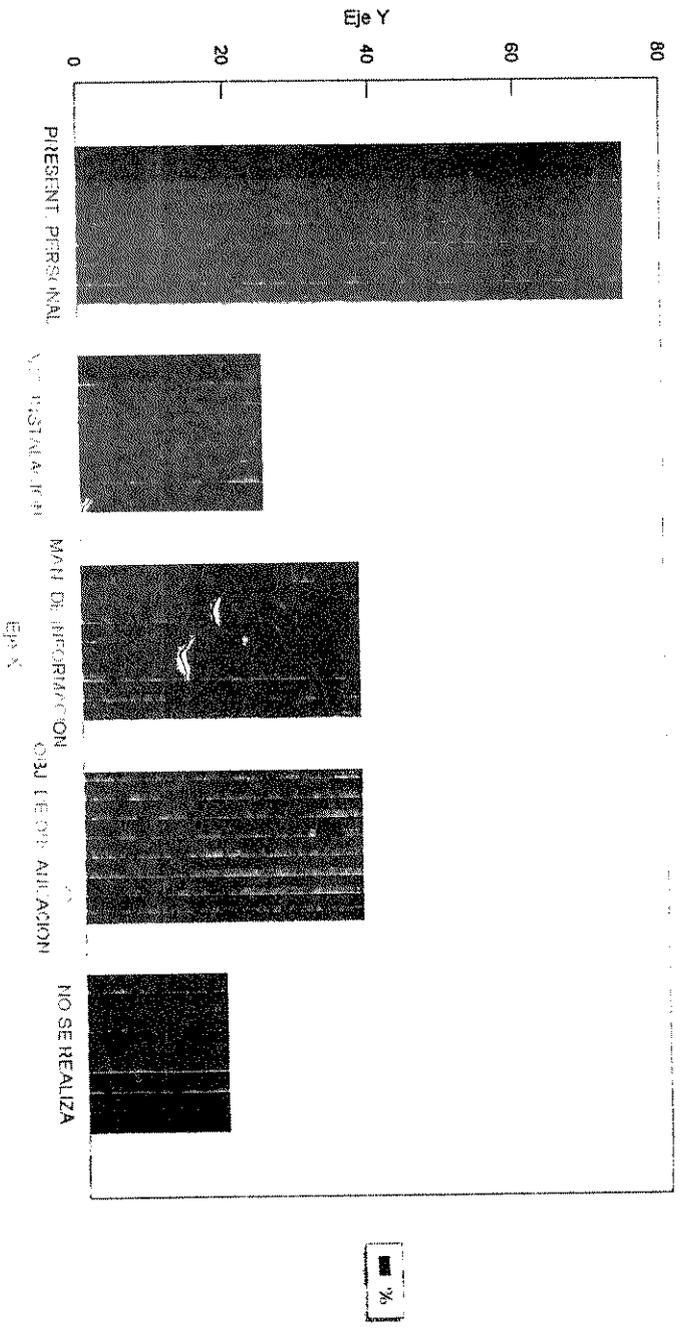


PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

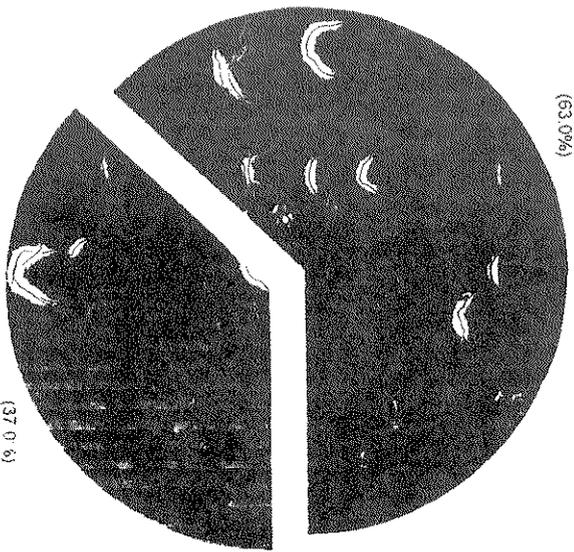


■ %

FORMAS DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL CONTRATADO

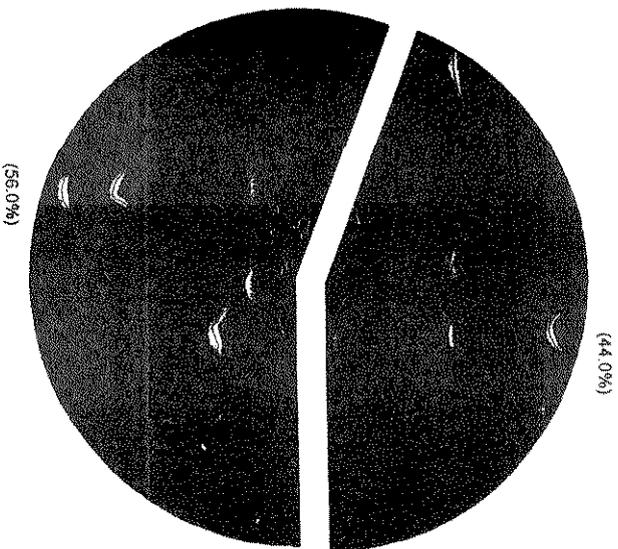


PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS DE PUESTO

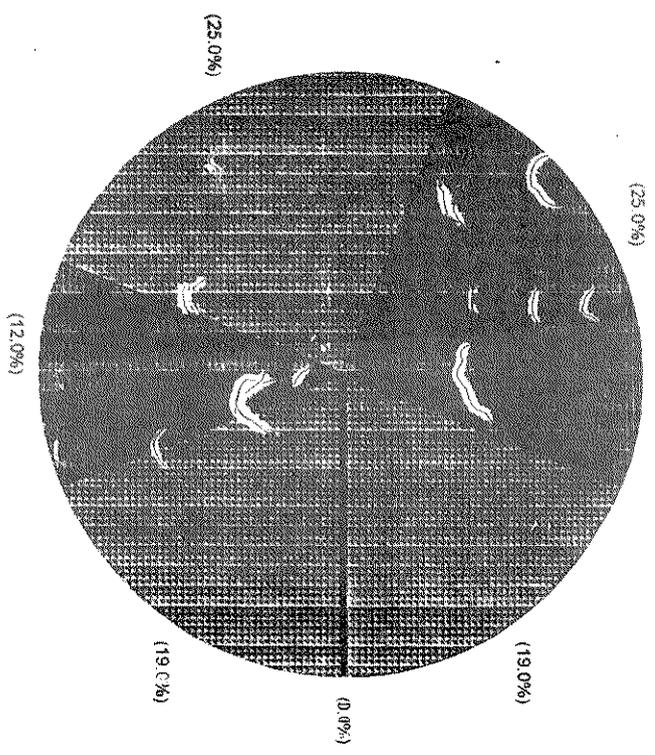


■ SI
■ NO

PROCESO SISTEMÁTICO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

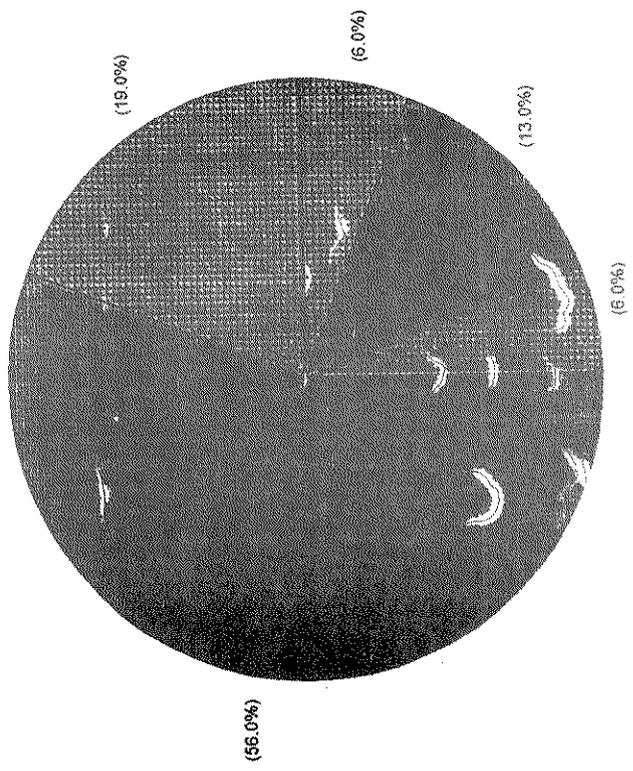


CALIFICACIÓN DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES



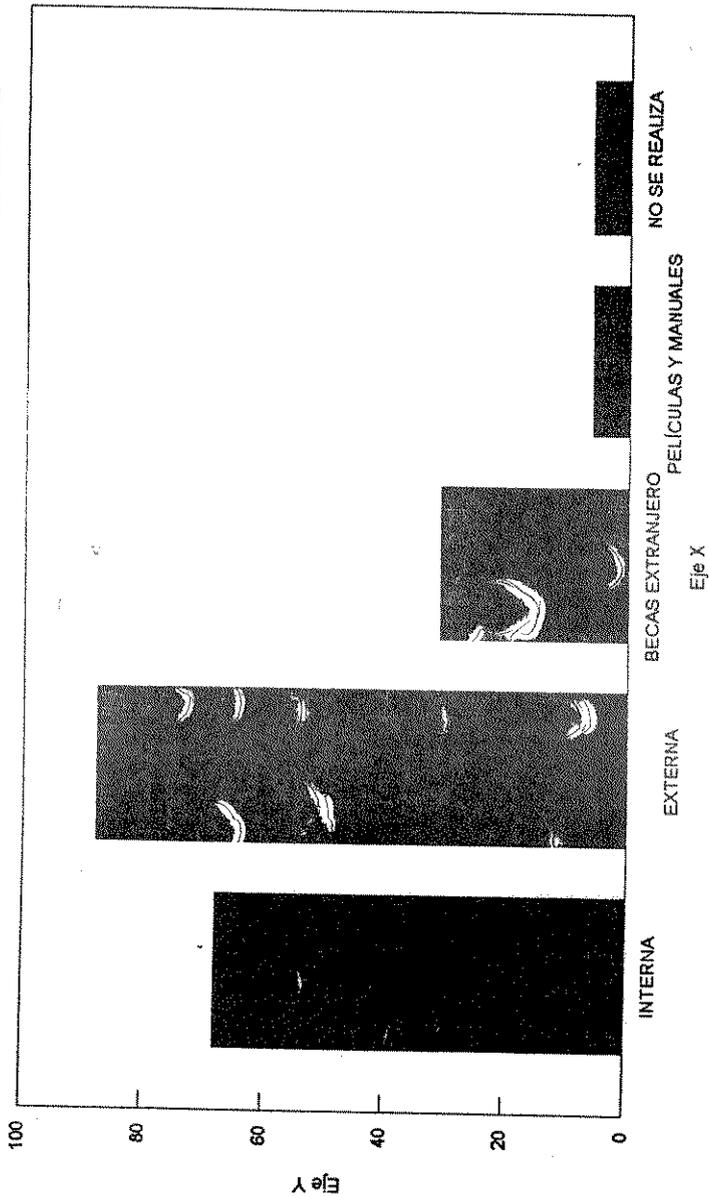
- MUY ALTO
- ▨ ALTO
- ▩ MEDIANO
- ▧ BAJO
- ▦ MUY BAJO
- ▤ NO SE DA

CALIFICACIÓN DE ACCIONES DE COOPERACIÓN



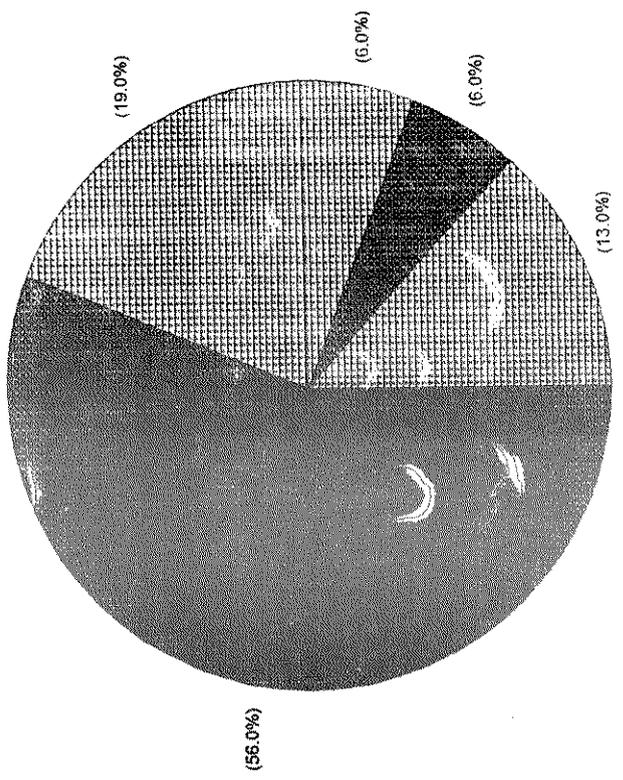
- SATISFACTORIAS
- ▒ MED. SATISFACTORIAS
- ▓ MED. INSATISFACTORIAS
- ░ INSATISFACTORIAS
- ░░ NO SE REALIZA

FORMAS DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES

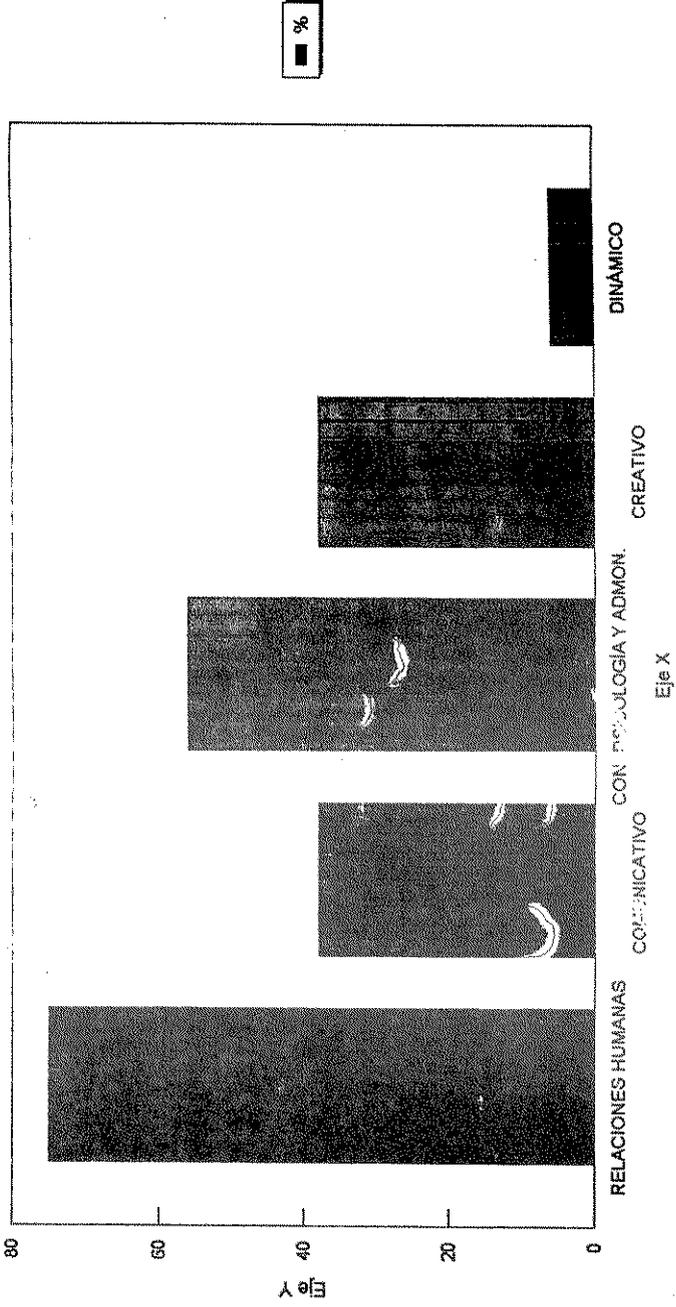


ACCIONES PARA CALIFICAR LAS RELACIONES HUMANAS

- SATISFACTORIAS
- MED. SATISFACTORIAS
- MED. INSATISFACTORIAS
- INSATISFACTORIAS
- NO SE REALIZA

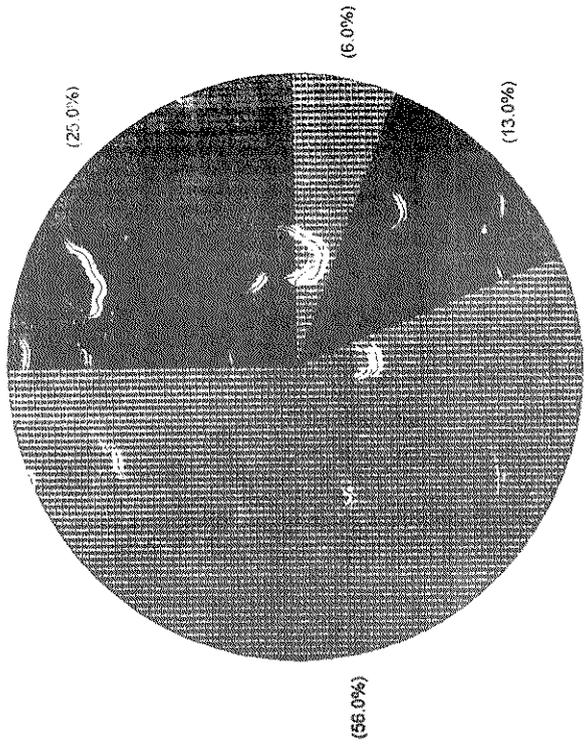


CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS



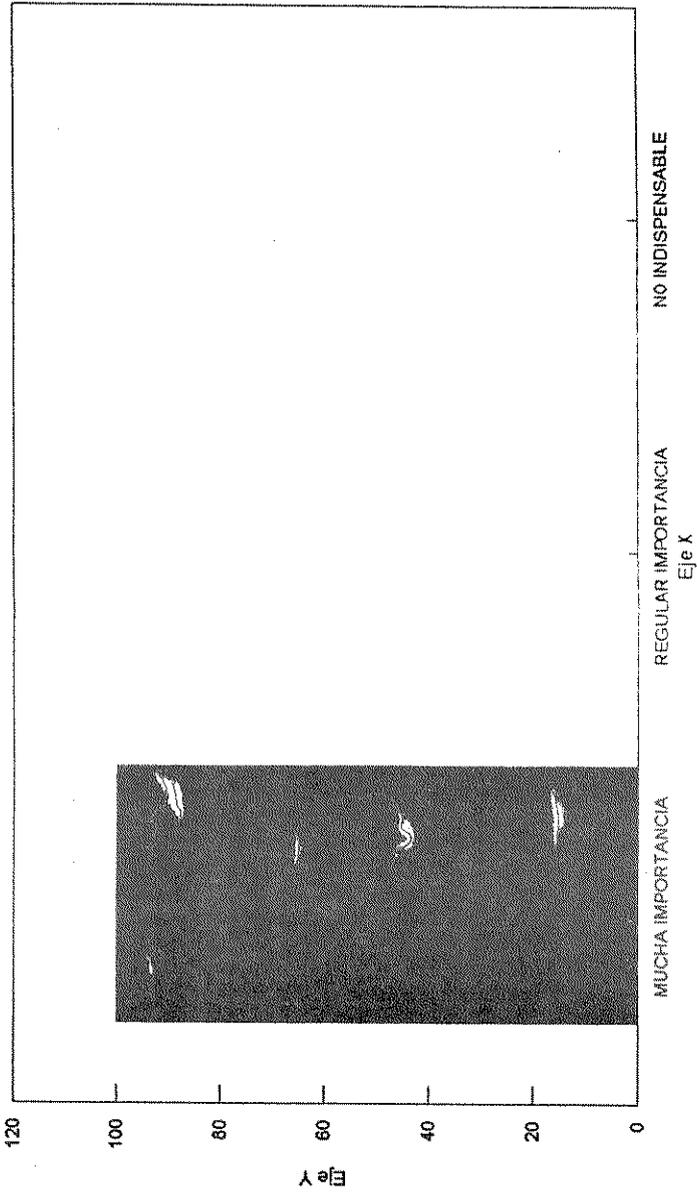
CALIFICACIÓN DE LA ADMON. DE RECURSOS HUMANOS
EN SU ORGANIZACIÓN

- SATISFACTORIA
- MED. SATISFACTORIA
- MED. INSATISFACTORIA
- INSATISFACTORIA

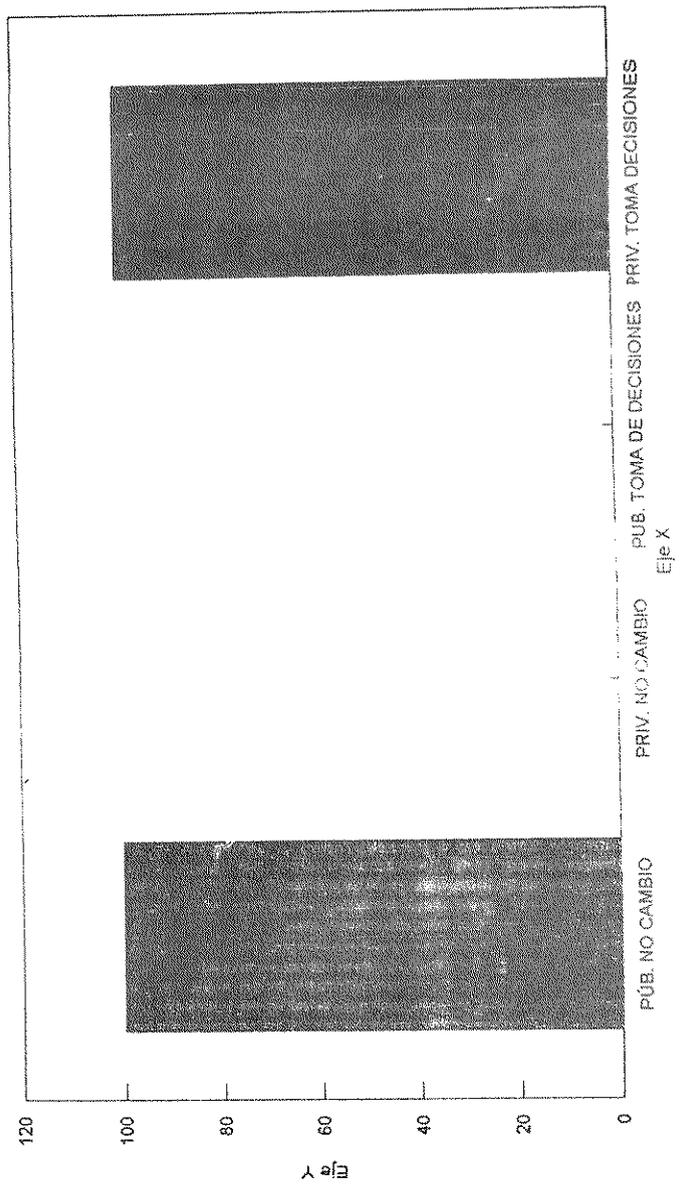


76071240
BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDAD DE LOS RIOS DE GUA.

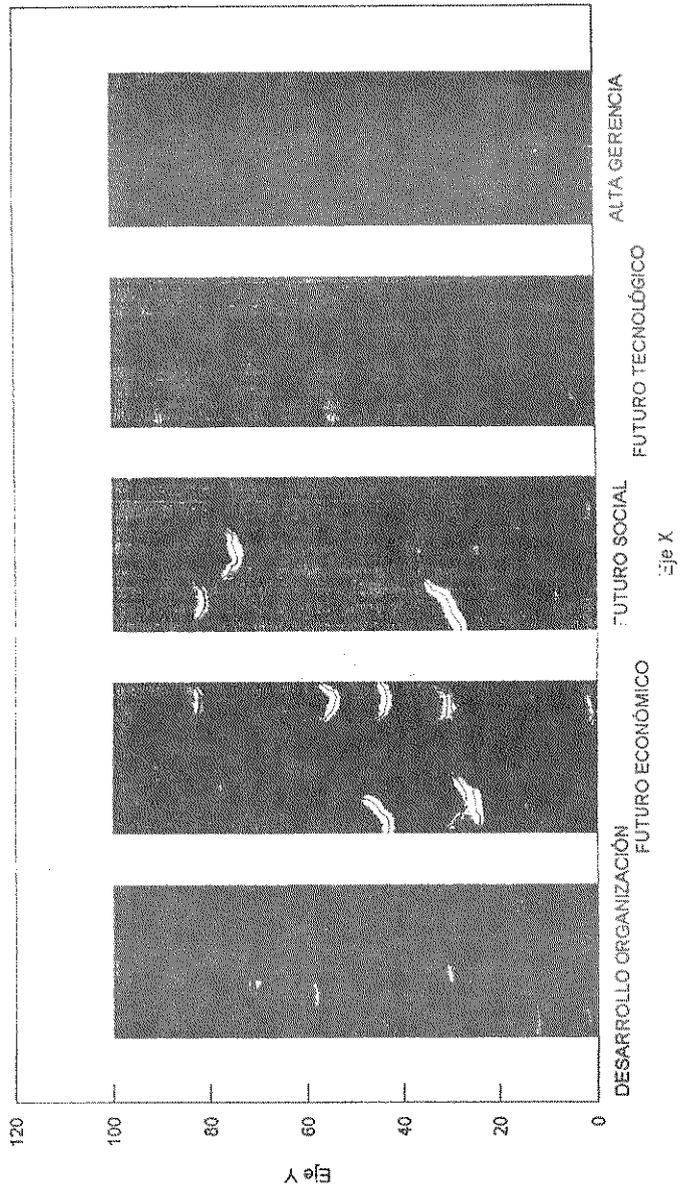
IMPORTANCIA DE LA ADMON. DE RECURSOS HUMANOS



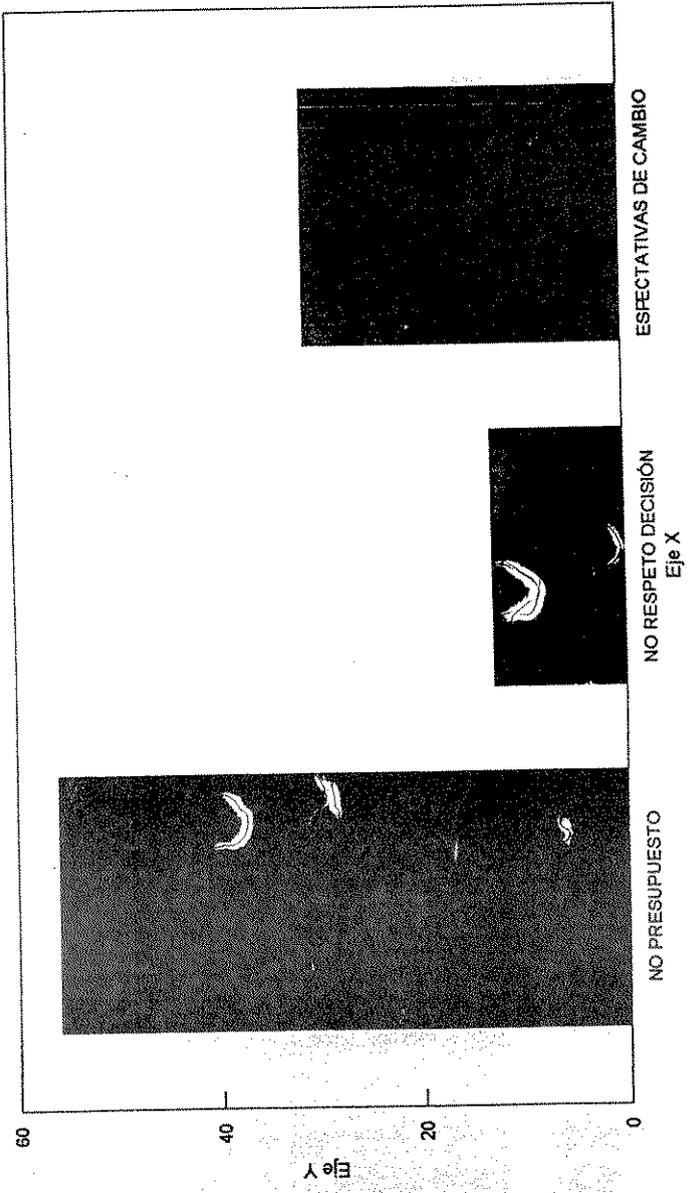
PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LA ADMON. DE RECURSOS HUMANOS (PÚBLICAS Y PRIVADAS)



SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PRIVADO



**SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO**





CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. La forma de divulgación más utilizada para el reclutamiento de personal es el proceso interno; aspecto que permite visualizar que las organizaciones prefieren contar con personas que laboren dentro de la organización para cubrir las vacantes.
2. El 95% de los Administradores de Recursos Humanos utilizan la entrevista como uno de los procedimientos más importantes para la selección de personal.
3. La forma de inducción de personal que más se lleva a cabo con los nuevos trabajadores de las organizaciones, es la presentación a compañeros y supervisores de trabajo.
4. Cuando no existen procedimientos para el análisis de puestos puede predecirse fracaso e insatisfacción en los trabajadores de la organización.
5. La capacitación constante a los trabajadores de las organizaciones provoca motivación y mejoramiento en el rendimiento del trabajador.
6. El 100% de los Administradores de Recursos Humanos afirman y expresan como de mucha importancia a la Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

7. La Administración de Recursos Humanos en las empresas Públicas no ha sufrido mayores cambios debido al bajo presupuesto que se le brinda a dicho departamento.
8. El sector Privado ha brindado todo su apoyo a la Administración de Recursos Humanos, tanto así que ésta tiene la capacidad para decidir en cuanto a toma de decisiones se refiere.
9. Actualmente la Administración de Recursos Humanos se encuentra velando por la imagen de la organización, así como por la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
10. En el futuro la Administración de Recursos Humanos tendrá un impacto de desarrollo en la economía del país, así como en el desarrollo social, tecnológico y pasará a ser parte de las altas gerencial organizacionales.

RECOMENDACIONES

1. Que las organizaciones del sector público permitan la apertura de espacio, para poder desarrollar un buen trabajo en la Administración de Recursos Humanos y poder así lograr la optimización del servicio que brinda cada institución del sector antes mencionado.
2. Que el sector privado colabore en la credibilidad e importancia de la Administración de Recursos Humanos desarrollando un trabajo transparente y confiable, sin perder de vista la responsabilidad social que debe tenerse para con él o los trabajadores.
3. Que dentro de las actividades que el Administrador de Recursos Humanos realiza en el ejercicio de su profesión las lleve a cabo con profesionalismo, ética y un amplio campo de responsabilidades.

Dedicar el tiempo mínimo necesario para poder alcanzar sus objetivos.
4. Que las técnicas, instrumentos y metodologías que utiliza el Administrador de Recursos Humanos para la selección de personal sean revisadas, modificadas y actualizadas a un ritmo que exige la demanda en nuestro

país y a los avances de la ciencia y específicamente en la rama de Psicología Industrial.

5. Que la capacitación de los trabajadores de las organizaciones se brinde a todo nivel, sin preferencias jerárquicas, con el fin de obtener resultados significativos que brinden un alto sentido de pertenencia del trabajador para con la organización.

6. Como Administradores de Recursos Humanos deben ampliarse beneficios importantes hacia los trabajadores de la organización, colaborando con ello a minimizar el alto grado de desempleo en el país.

5. El sector público debe brindar mayor importancia y colaboración a los Administradores de Recursos Humanos para que de esta manera pueda cambiarse la imagen y la cultura existente en estas instituciones del país.

6. Viendo que el futuro de la Administración de Recursos Humanos es prometedor y que día a día va en ascenso, permitome pedir a las autoridades de la Escuela de Ciencias Psicológicas que colaboren y participen en la formación profesional de esta rama de estudio de la Psicología.

ANEXOS



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albert, Lucien y Michaud Yves, La dirección de personal, Editorial Herder, Barcelona, 1,981.
- Chruden, Herbert, Administración de Personal, Editorial Continental, México, 1,988.
- Dessler, Gary, Administración de Personal, 4ta. Edición, Editorial Trillas, México, 1,987.
- Estrada, Erick y Morales, Mario, Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, USAC, Guatemala 1,993.
- French, Wendell, Administración de Personal, desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1,973.
- Gonzalez, Irma Hayde, Aplicación de la auditoría administrativa en el área de Recursos Humanos, USAC, Guatemala, 1,991.
- Perego, Luigi y Riccardi, Ricardo, La valoración de personal, 6ta. Edición, Editorial Hispano europea, Barcelona, 1,984.
- P. Koontz, Harold, Administración, 8va. Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1,988.
- Sikula, Andrew, Administración de Recursos Humanos en empresas, 4ta. Edición, Editorial Limusa, México, 1,988.
- Werther, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, México, 1,991.
- Zetina, Francisco, La Administración de los Recursos Humanos, USAC, Guatemala, 1,982.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA
DENTRO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS
(SITUACION ACTUAL Y FUTURA)

ESTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DE UNA SERIE DE INSTRUMENTOS QUE SERVIRA PARA ESTABLECER LA IMPORTANCIA QUE LOS RECURSOS HUMANOS TIENEN PARA LAS ORGANIZACIONES. LOS RESULTADOS SERAN USADOS CON ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD Y UNICAMENTE CON FINES ACADEMICOS.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO.

- Lea cuidadosamente el conjunto de preguntas
- con base a su experiencia seleccione y marque con una X la respuesta que corresponda a su organizacion y detalle la informacion requerida.

PREGUNTAS:

1. INDIQUE CUALES DE LAS FORMAS DE DIVULGACION SE UTILIZAN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

- 1.1 COMUNICACIONES INTERNAS _____
- 1.2 A TRAVES DE ANUNCIOS EN LAS UNIVERSIDADES _____
- 1.3 COMUNICACION PERSONAL _____
- 1.4 A TRAVES DE ANUNCIOS EN LUGARES PUBLICOS _____
- 1.5 OTROS _____
ESPECIFIQUE _____

1.6 DE ACUERDO A SU RESPUESTA, AMPLIE DETALLES SOBRE LA FORMA UTILIZADA. _____

2. INDIQUE CUALES SON LOS PROCEDIMIENTOS QUE UTILIZA PARA SELECCIONAR LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR UNA VACANTE.

- 2.1 ENTREVISTA _____
- 2.2 EVALUACIONES PSICOLOGICAS _____
- 2.3 EVALUACION TEORICO PRACTICA SOBRE CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DE LA VACANTE _____
- 2.4 POR RECOMENDACIONES PERSONALES Y LABORALES _____

2.5 EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE _____

2.6 OTROS
ESPECIFIQUE _____

2.7 DE ACUERDO A SU RESPUESTA, AMPLIE DETALLES SOBRE LA
FORMA UTILIZADA _____

3. CUAL ES LA FORMA DE DAR INDUCCION A LOS TRABAJADORES DE
LA ORGANIZACION.

3.1 PRESENTACIONES A COMPAÑEROS DE TRABAJO Y SUPERVISORES
VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACION

3.3 MANUALES DE INFORMACION GENERAL SOBRE LA ORGANIZACION

3.4 PELICULAS QUE INFORMEN AL NUEVO TRABAJADOR SOBRE LA
HISTORIA Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

3.5 NO SE HACE INDUCCION

3.6 OTROS
ESPECIFIQUE _____

3.7 DE ACUERDO A SU RESPUESTA AMPLIE DATALLES SOBRE LA FORMA
UTILIZADA _____

4. EXISTEN DENTRO DENTRO DE LA ORGANIZACION PROCEDIMIENTOS
PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

4.1 SI _____

4.2 NO _____

ESPECIFIQUE _____

5. SE LLEVA A CABO UN PROCESO SISTEMATICO DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO.

5.1 SI _____

5.2 NO _____

DESCRIBA BREVEMENTE LA FORMA, FRECUENCIA Y RESULTADOS QUE SE OBTIENEN. _____

6. COMO CALIFICARIA EL SENTIDO DE PERTENENCIA QUE TIENEN LOS TRABAJADORES DENTRO DE LA ORGANIZACION.

- 6.1 MUY ALTO _____
- 6.2 ALTO _____
- 6.3 MEDIANO _____
- 6.4 BAJO _____
- 6.5 MUY BAJO _____
- 6.6 NO SE DA _____

7. COMO CALIFICARIA LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA ORGANIZACION PARA PROMOVER LA COOPERACION ENTRE TRABAJADORES. (DE UN MISMO DEPARTAMENTO Y DE UN DEPARTAMENTO CON OTRO)

- 7.1 SATISFACTORIAS _____
- 7.2 MEDIANAMENTE SATISFACTORIAS _____
- 7.3 MEDIANAMENTE INSATISFACTORIAS _____
- 7.4 INSATISFACTORIAS _____
- 7.5 NO SE REALIZAN ACCIONES _____

8. INDIQUE LA O LAS FORMAS COMO SE REALIZA LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES

- 8.1 CAPACITACION INTERNA _____
- 8.2 CAPACITACION EXTERNA _____
- 8.3 BECAS AL EXTRANJERO _____
- 8.4 CAPACITACION POR MEDIO DE PELICULAS Y MANUALES _____
- 8.5 NO SE REALIZA _____
- 8.6 DE ACUERDO A SU RESPUESTA, AMPLIE DETALLES SOBRE LA FORMA UTILIZADA. _____

9. COMO CALIFICARIA LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA ORGANIZACION PARA PROMOVER LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE LOS TRABAJADORES

- 9.1 SATISFACTORIAS _____
- 9.2 MEDIANAMENTE SATISFACTORIAS _____
- 9.3 MEDIANAMENTE INSATISFACTORIAS _____
- 9.4 INSATISFACTORIAS _____

0.5 NO SE REALIZAN ACCIONES _____

0. INDIQUE LAS CARACTERISTICAS DEL PERFIL QUE DEBE TENER UNA PERSONA QUE ESTA A CARGO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACION. _____

1. COMO CALIFICARIA USTE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN SU ORGANIZACION

1.1 SATISFACTORIA _____

1.2 MEDIANAMENTE SATISFACTORIA _____

1.3 MEDIANAMENTE INSATISFACTORIA _____

1.4 INSATISFACTORIAS _____

12. INDIQUE BREVEMENTE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. _____

13. INDIQUE LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ENTRE ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO Y ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO. _____

14. INDIQUE SU OPINION SOBRE EL ESTADO ACTUAL Y FUTURO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICA Y PRIVADO DEL PAIS. _____

PARA USO EXCLUSIVO DEL INVESTIGADOR

PUESTO. _____

ORGANIZACION. _____

PUBLICA. _____ PRIVADA. _____

DATOS DE CONTROL

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR. _____

FIRMA. _____

HORA. _____



INDICE

CAPITULO I

	Pag.
INTRODUCCION	
1 Planteamiento inicial del problema	1
1.1 Antecedentes del problema	2
MARCO TEORICO	
1.02 Antecedentes de la Administracion de Recursos Humanos	4
1.03 El Papel de la Psicologia en la Administracion de Recursos Humanos	6
a. Rendimiento	8
b. Motivacion	8
c. Produccion	8
d. Relaciones Humanas	9
e. Administracion Organizacional	10
f. Administracion Cientifica	10
g. Administracion de Empresas	11
h. Organigramas	11
1.04 Administracion de Recursos Humanos	12
1.04.01 Provision	13
1.04.02 Planeacion	13
1.04.03 Organizacion	14
1.04.04 Integracion	14
1.04.05 Direccion	15
1.04.06 Control	15
1.05 Psicologia Industrial	17
1.06 Psicologia Laboral	17
1.06.01 Secciones Principales	17
1.07 Analisis de Puestos	18
1.07.01 Descripciones del puesto	18
1.07.02 Especificacion del puesto	18
1.08 Reclutamiento de Personal	19
1.09 Seleccion de Personal	19
1.10 Definicion, Induccion de Personal	21

	Pag.	
1.11	Naturaleza de la Administracion de Personal	23
1.12	Evaluacion de la Administracion de Personal	24
1.13	Oportunidad de Carrera	29
1.14	Definicion y Perspectiva de la Administracion de Personal	31
1.15	Responsabilidades de la Administracion de Personal de los Gerentes de Linea	34
1.16	La Administracion de Recursos Humanos en el Futuro	37
	1.16.01 Un Pensamiento Sistemático	40
	1.16.02 Responsabilidad Social	41
	1.16.03 Orientacion a Obtener Resultados	41
	1.16.04 Diseno de Calidad y Prevencion	42
	1.16.05 Vision a largo plazo	42
	1.16.06 Administracion basada en hechos y datos	42
	1.16.07 Practicas de Personal/Comunicacion	42
1.17	Oportunidades iguales de Empleo	43

CAPITULO II

2	Técnicas e Instrumentos	47
2.01	Técnicas de Muestreo	47
2.02	Características de la Muestra	47
2.03	Técnicas de Recoleccion de Datos	49
2.04	Técnicas y Analisis de Resultados	56

CAPITULO III

3	Presentacion y Analisis de los Resultados	52
3.01	Síntesis y Analisis de los Resultados	53
3.02	Síntesis y Analisis de las Graficas	54
3.03	Graficas	64

CAPITULO IV

	Conclusiones	79
	Recomendaciones	81
	Bibliografía	81
	Anexos	83
	Questionario Aplicado en la Investigación	84