

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
PEQUEÑA EMPRESA DE "ARTES GRAFICAS L.G."

PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

POR

LESBIA MARIA PEÑA DE LEON

MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ

PREVIO A CONFERIRSELES EL TITULO DE

PSICOLOGOS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

INGENIERIA

GUATEMALA, OCTUBRE 1, 1997



13
T(1139)
C.4

TRIBUNAL EXAMINADOR

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

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

Licenciada Loris Pérez Singer de Salguero
R E P R E S E N T A N T E C L A U S T R O C A T E D R A T I C O S



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
M.S., Ciudad Universitaria, Zona 12
4700700-4, 4700995, ext. 490-1
4700002, 4707210, fax 4700014
Mail: USACPSIC@edu.g
TEMALÁ, CENTRO AMÉRICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 986-96

CODIPs. 1063-97

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE
INVESTIGACION

Octubre 30 de 1997

Señoritas Estudiantes
Lesbia María Peña De León
María del Carmen Sesam Acoj
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO SEPTIMO (17o.) del Acta TREINTA Y NUEVE NOVENTA Y SIETE (39-97) de Consejo Directivo, de fecha 27 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO SEPTIMO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE "ARTES GRAFICAS "LG", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

LESBIA MARIA PENA DE LEON CARNET No. 89-14648
MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ CARNET No. 90-18469

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Erick Eduardo Estrada Maldonado y revisado por el Licenciado Carlos Enrique Orantes Troccoli.

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 *Miriam Elizabeth Ponce*
SECRETARIA



/Rosy



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
M.S. Ciudad Universitaria, Zona 17
4780781-4, 4780895. ext. 483
4780902, 4787212. tel. 4789014
Mail: USACPSICO@MAIL.GU
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala,
16 de octubre de 1997.

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

LICENCIADA RIOS:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle
que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**,
titulado:

**"PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE "ARTES GRAFICAS L.G."**

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

NOMBRE

LESBIA MARIA PEÑA DE LEON
MARIA DEL CARMEN SESAM ACOZ

CARNE No.

89-14648
90-18469

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 respectivos.

Atentamente,

"¡DENSEÑAD A TODOS!"

LIC. CARLOS E. ORANTES
DOCENTE REVISOR



c.c. Archivo
Docente Revisor

Guatemala, 01 de Septiembre de 1997

Licenciada
Edith Ríos de Maldonado
Coordinadora General del Departamento
de Investigación en Psicología
Presente

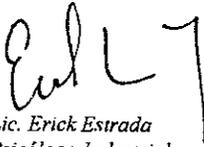
Estimada Licenciada Ríos de Maldonado:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el informe final titulado "PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS "L.G.", de la carrera de Licenciatura en Psicología, presentado por las estudiantes:

Lesbia María Peña de León Carnet No. 8914648
María del Carmen Sesam Acoj Carnet No. 9018469

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos solicitados por el Centro de Investigación, por lo que emito visto bueno al informe presentado.

Atentamente,


Lic. Erick Estrada
Psicólogo Industrial





SECRETARÍA
DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS
Edificio 12, Ciudad Universitaria, Zona 12
Tel. 4700000 y 4700005 ext. 40011
Dirección: CARRERA 4700010, 1ra. AVENIDA
y 2da. AVENIDA, ZONA 12
GUATEMALA, GUATEMALA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 986-96

CODIPs. 750-97

**APROBACION DE PROYECTO DE
INVESTIGACION Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR**

Septiembre 3 de 1997

Señoritas Estudiantes
Lesbia María Peña De León
María del Carmen Sesam Acoj
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGESIMO SEGUNDO (22o.) del Acta VEINTISIETE NOVENTA Y SIETE (27-97) de Consejo Directivo, de fecha 14 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS "LG", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

LESBIA MARIA PENA DE LEON

CARNET No. 89-14648

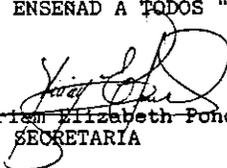
MARIA DEL CARMEN SESAM ACOJ

CARNET No. 90-18469

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

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "


Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA



/Rosy

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A

ARTES GRAFICAS "L.G."

*Por su apoyo incondicional, comprensión y dedicación
para el logro de este proyecto*

Deseándoles muchas bendiciones en el crecimiento de la Empresa

DEDICATORIA DE LESBIA MARIA

- A DIOS:** *A QUIEN LE PERTENECE ESTE LOGRO,
PORQUE LA GLORIA Y EL TRIUNFO ES
PARA EL .GRACIAS*
- A MIS PADRES:** *CESAR ARNOLDO Y LESBIA MARINA
Con su amor, sabiduría y sacrificios, esta
meta se ha alcanzado. Gracias.
Bendiciones.*
- A MIS HERMANOS:** *LISSY, CESAR Y EUGENIA
Gracias por su constante e incondicional
apoyo, amor y enseñanza para mi vida.
Señor, lampara sea a sus pies tu palabra*
- A MI AMIGA:** *MARIA DEL CARMEN
Con quien comparto este logro.
Gracias por tus esfuerzos, comprensión y
cariño.
El Señor siga bendiciéndote*
- A LA FAMILIA:** *SESAM ACOJ
Por su cariño constante*
- A MIS COMPAÑEROS
DE LICENCIATURA:** *En los momentos difíciles y alegres, gracias,
por su apoyo y gran cariño. Dios les bendiga*
- A MIS COMPAÑEROS
DE RECURSOS HUMANOS
Y ADMON. DE EMPRESAS** *Por su amistad, constancia y cariño.
Dios les bendiga*

El temor de Jehová es el principio de la sabiduría,

Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia.

Proverbios 9:10

DEDICATORIA DE MARIA DEL CARMEN

- A DIOS:** *Fuente divina de amor y sabiduría*
- A MIS PADRES:** **CELSO SESAM TECU Y LIDIA
AMPARO DE SESAM**
*A quienes dedico este triunfo
Infinitamente gracias por ser excelentes padres,
brindándome siempre mucho amor, comprensión
y apoyo*
- A MIS HERMANOS:** **JUDITH, SHENY, YOVANY, AUGUSTO,
ANGELO Y LIGIA**
Gracias por su amor y apoyo incondicional
- A MIS CUÑADOS:** **EDGAR ARRUE, MIGUEL ANGEL Y
SILVIA DE SESAM**
Por el cariño que siempre me han brindado
- A MIS SOBRINOS:** **ARRUE SESAM, SESAM FRANCO,
GONZALEZ SESAM**
Con mucho amor
- A LA FAMILIA:** **PEÑA DE LEON**
Muchas gracias por su amistad y apoyo
- A MI AMIGA:** **LESBIA MARIA**
Gracias por tu apoyo, sinceridad y cariño
- A MIS AMIGAS:** **JOANNA RODAS, SILVIA DE PAREDES,
ANA MARIA MUÑOZ Y THELMA GUERRA**
Por compartir conmigo su amistad y cariño

PADRINOS DE GRADUACION

LESBIA MARIA

LICDA. MARIA EUGENIA ROCA DE CIFUENTES

PSICOLOGA

USAC

LICDA. SOFIA DE VALENZUELA

PSICOLOGA

USAC

MARIA DEL CARMEN

LICDA. LIDIA JUDITH SESAM DE ARRUE

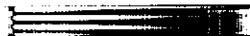
PSICOLOGA

USAC

LIC. MARIO MORALES ARRUE

PSICOLOGO

USAC



***PROPUESTA DE
ORGANIZACION DE LA
ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS
PARA LA PEQUEÑA
EMPRESA DE “ARTES
GRAFICAS L.G.”***

CAPITULO I

INTRODUCCION

Las ciencias psicológicas proporcionaron normas que permitieron crear instrumentos de fácil manejo por el hombre, y se ha dedicado a la solución de problemas de la clasificación del personal en categorías y de su formación, incluso se ha interesado para la administración de la Empresa. Introduciéndose así como una Administración de Recursos Humanos la cual se refiere a la aplicación de los principios y datos psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios e industria. Es por medio de esta disciplina que pueden conocerse con propiedad y manejarse adecuadamente los distintos programas de la Administración de Recursos Humanos, entre éstos: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño. Siendo éstos aplicables en la grande, mediana y pequeña Empresa.

La Pequeña Empresa de Artes Gráficas "L.G." en Guatemala, presenta como una de sus características la de tener una administración independiente a través de la cual puede adaptar Programas de Personal adecuados a su nivel y necesidades tanto económicas como sociales.

La aplicación correcta de los Programas de Recursos Humanos en la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G., permitirá un mejor desarrollo de la mano de obra, nuevo estilo de vida laboral para los trabajadores, un competitivo equipo de trabajo, una estabilidad laboral más satisfactoria, una mejor adaptación del nuevo trabajador a la Empresa.

En consecuencia es importante que la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G., cuente con Programas de Personal tendentes a mejorar su administración general.

El presente estudio se realizó en la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G., teniendo como objetivo primordial el detallar en forma específica las políticas, metodologías y procedimientos de cada de los programas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa, basados en el diagnóstico organizacional.

Para realizar la presente propuesta se utilizaron las siguientes técnicas: Observación Institucional: se realizó a través de visitas a la institución; Observación Estructurada: se realizó para detectar debilidades y fortalezas en el desempeño laboral de los trabajadores; y Entrevistas en forma estructurada aplicada al Gerente Genral, a cada Jefe de Area, Supervisor de Producción, trabajadores de los departamentos de Gerencia, Producción; para obtener información acerca del sistema de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa.

Bajo el análisis de conocimientos teóricos se procedió a la elaboración de la "Propuesta de Programas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa para la Administración de Recursos Humanos en la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G."

1. MARCO TEORICO

1.1. EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LOS RECURSOS HUMANOS:

Los problemas de personal que son objeto de estudio por parte de la dirección se remonta a la época de la Revolución Industrial. El objetivo de la productividad toma conciencia de las conductas humanas, de las dificultades físicas que generan una ineficacia humana y de los conflictos humanos que perjudican a la producción.

En esta fase la psicología industrial. Las actitudes tradicionales se van modificando para dar paso a las nuevas técnicas y a las nuevas aplicaciones de la ciencia. La ciencia psicológica comienza a proporcionar las normas que permiten crear máquinas de más fácil manejo por el hombre, y se ha dedicado a la solución de problemas de la clasificación del personal en categorías y de su formación. Incluso se ha interesado por la administración de la Empresa.

La psicología industrial nace en 1883 con F.W.Taylor, ingeniero, quien se preocupa de la organización rigurosa del trabajo. Esta organización, según Taylor, ha de poner de relieve cierto número de objetivos científicos que harán desaparecer los conflictos personales.

La fundación oficial de la psicología industrial se atribuye generalmente a Hugo Muensterberg (1863-1916). Durante la primera guerra mundial, el ejército de los Estados Unidos se ve obligado a estudiar los procedimientos de selección y las pruebas de clasificación. Los pilotos del ejército del aire son seleccionados con la ayuda de una batería de test psicológicos.(Brown, 1992:11-14). A partir de 1930, la atención se centra en el estudio de la motivación. La investigación más seria a este respecto es la encuesta realizada por la Western Electric; está inspirada, fundamentalmente en Elton Mayo.(Brown, 1992:108-109)

Desde 1945, la psicología industrial se ha orientado hacia el estudio de los sistemas de selección. Se investiga con gran interés, tratando de descubrir la posibilidad de los test y otros instrumentos de evaluación. Por otra parte, se comienzan a utilizar las técnicas de evaluación de los individuos. En el periodo de 1939-1945 se han realizado grandes progresos en los estudios psicológicos sobre la disciplina en una situación militar.

Después de la guerra se inician las investigaciones sobre las relaciones humanas.El psicólogo comienza a trabajar como consejero en la formación de cuadros y, hacia 1954, como consecuencia de su colaboración, se pone de manifiesto que la mejora de las relaciones humanas no se traduce necesariamente en un mayor rendimiento.



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
M.S. Ciudad Universitaria, Zona 12
4760700-4, 4760905, ext 490-1
4760902, 4767219, fax 4760014
Mail: USACTPSIC@uq.edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

Handwritten signature
29-10-97

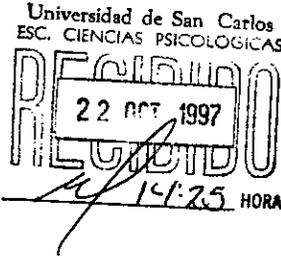
CIEPs. 56-97

REG. 986-96

Guatemala, 16 de octubre de 1997.

INFORME FINAL

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO



SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos E. Orantes T., ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE "ARTES GRAFICAS L.G."

CARRERA: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**

NOMBRE
LESBIA MARIA PEÑA DE LEON
MARIA DEL CARMEN SESAM ACDJ

CARNE No.
89-14648
90-18469

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes, para obtener **ORDEN DE IMPRESION**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Edith Rios de Maldonado
LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



ERDM/edr.

c.c. *Docente Revisor*
AURELIO

En la actualidad se pueden resumir los principales objetivos de la psicología industrial en el siguiente orden: El objetivo primordial es la eficiencia individual (vinculado a los problemas de selección de personal, de la formación, de la distribución de tareas y de la construcción de la maquinaria). El segundo objetivo es potenciar las satisfacciones subjetivas de los trabajadores (vinculado a los problemas de actitudes y de adaptación de los individuos a las exigencias de las funciones que desempeñan). Por último está el objetivo de la eficacia de la organización (vinculados a los problemas de estructura de la empresa, de mando, de relaciones de grupos y a las investigaciones en el ámbito de la función operativa).

1.2. LA PEQUEÑA EMPRESA:

1.2.1. DEFINICION:

Una empresa es pequeña o mediana, cuando no produciendo y distribuyendo en grandes cantidades, no ocupa una posición dominante en su sector de actividades económica; tiene una reducida cifra de negocios y planilla de personal, pertenece a propietarios privados independientes no vinculados jurídicamente a otras grandes empresas o instituciones financieras, las cuales ejercen la dirección de dicha empresa, asumiendo todos los riesgos y responsabilidades de su gestión, al tener en sus manos el poder de dirección. (Eduardo Havia)

1.2.3. CARACTERISTICAS:

La Pequeña Empresa tiene ciertas características que la distinguen de la Microempresa y Mediana empresa:

Según SYME (Soporte y Movilizador Empresarial) la Pequeña Empresa se caracteriza por:

- Desarrollan productos formales (etiqueta, empaque y exportación)
- Utiliza mano de obra urbana
- Administración independiente
- Cuentan con garantías prendarias
- Tienen fácil acceso a créditos
- La demanda es más fuerte en los productos que en los servicios; sus productos son distribuidos en el área industrial y comercial. (SYME, Lic. Hugo Bran, 1996)

Según Leonardo Rodríguez. (1980:9). La pequeña empresa tienen otras características, como:

- El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
- El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.

También se pueden mencionar entre otras algunos factores cualitativos que definen el tamaño de la Pequeña Empresa:

- Localización de la empresa
- Situación organizacional
- Responsabilidad del propietario
- Oportunidad de capacitación
- Asistencia técnica

Estos factores tienden a mayor complejidad a medida que el tamaño de la empresa crece.

1.2.3. CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA:

Dentro de la clasificación de la Pequeña Empresa, en Guatemala sobresalen dos instituciones:

1) SYME (Soporte y Movilizador Empresarial):

Empresa	No. de Empleado	Capital	Capacidad de Crédito
Mediana	7 ó más empleados	100,000.	10,000.00 a más
Pequeña	5 máximo	10,000.	5,000.00 a 10,000.00

2) FEPYME (Federación de la Pequeña y Mediana Empresa:

Empresa	No. de Empleados	Capital Neto
Pequeña	entre 5 y 20	20,000. y 1,000.
Mediana	entre 21 y 60	1,000,000 y 5,000,000

1.2.4 MARCO ADMINISTRATIVO:

Las funciones administrativas en la pequeña empresa son:

- Planeación: se define como la fijación de metas, a corto, mediano y largo plazo.
- Tipos de Planes: los planes pueden ser: estratégicos, operativos, corto plazo, largo plazo, direccionales y específicos.
- Organización: las pequeñas empresas, dentro de su estructura, siguen una autoridad de personal de asesoría por medio de la secretaria y el contador. El Gerente delega poca autoridad.
- Dirección: es la capacidad y autoridad que tienen ciertos empleados de una empresa, para dirigir a sus subordinados, de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Control: es la evaluación de lo planeado, es decir: todo lo que se definió como meta en un momento determinado, debe determinarse si se cumplió, y si lograron llenar las expectativas deseadas, de lo contrario, deben realizar los ajustes necesarios. (Rodríguez, 1996:6)

1.2.6 MARCO LEGAL:

El marco legal de la pequeña empresa se refiere a todos los aspectos jurídicos que la definen y obligan, ante el Fisco, el Registro Mercantil, el Instituto de Seguridad Social y sus trabajadores.

Son varios artículos de los diferentes códigos y leyes que están relacionados con la pequeña empresa.

Constitución de la República:

Artículo 43: Libertad de industria, comercio y trabajo

Código de Comercio:

Artículos:

2: Comerciantes;

9: No son Comerciantes;

10: Sociedades Mercantiles;

334: Obligados al Registro;

655: Empresa mercantil;

Aspectos Laborales del Pequeño Empresario:

Todo patrono está obligado según el Código de Trabajo y otras leyes laborales complementarias a proporcionar las siguientes condiciones mínimas y beneficios al trabajador .

Obligaciones del patrono ante el trabajador:

a) Pago de aguinaldo

b) Pago de salarios

c) Pago de 15 días hábiles de vacaciones

d) Pago de Bono 14

e) Pago del 50% adicional, por cada hora de trabajo extra.

f) Pago del séptimo día

g) Pago de los días de asueto

h) Periodo pre y postnatal

i) No permitir el trabajo extra a menores de edad. (Rodríguez, 1996:13-15)

1.3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

1.3.1. DEFINICION:

La Administración de Recursos Humanos, consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar técnicas capaces de promover el desempeño eficaz del personal. (Werther, 1991:8)

1.3.2.OBJETIVOS:

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, derivan de los objetivos de la organización. En términos generales existen cuatro objetivos fundamentales, los cuales son:

- Objetivos sociales:

Se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que estas no afecten negativamente la contribución de una empresa.

- Objetivos de la Organización:

Deben tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de la organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas.

- Objetivos Funcionales:

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa.

- Objetivos Individuales:

Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado.(Werther,1986:10-11)

1.3.3.DESAFIOS:

El desafío más importante de la Administración de Recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las Empresas,haciéndolas más eficientes y eficaces. Las empresas mejoran mediante el buen aprovechamiento de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la Empresa debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción. Estos dos factores conducirán a mejorar niveles de productividad de la Empresa. La respuesta a este desafío es la creación del área deAdministración de Programas de Recursos Humanos.(Werther, 1986:8)

1.3.4.POLITICAS:

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Cada empresa pone en práctica la política de Recursos Humanos que más convenga a su filosofía y cultura organizacional.

Una política de Recursos Humanos debe abarcar lo que la Empresa desea en los aspectos siguientes:

1. Política de Alimentación de Recursos Humanos:

- a. Dónde y cómo reclutar.*
- b. Criterios de selección de personal.*
- c. Cómo integrar en forma rápida y eficaz a los nuevos trabajadores.*

2. Política de Aplicación de Recursos Humanos:

- a. Cómo determinar los requisitos básicos del trabajador.*
- b. Criterios de planeación, distribución y traslados internos del personal.*

3. Política de Mantenimiento de Recursos Humanos:

- a. Criterios de remuneración directa de los trabajadores.*
- b. Criterio de remuneración indirecta de los trabajadores.*
- c. Cómo mantener un clima organizacional adecuado.*

4. Política de Desarrollo de Recursos Humanos:

- a. Criterio de diagnóstico y programación de rotación de personal.*
- b. Criterio de desarrollo de Recursos Humanos.*

5. Política de Control:

- a. Cómo mantener una base de datos que suministre información de análisis de la fuerza de trabajo.*
- b. Criterio para mantener auditoría de recursos Humanos.(Chiavenato,1994: 118-120)*

1.4. PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS:

Los programas son subsistemas de Administración de Recursos Humanos que están estrechamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en cada uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás.

1.4.1. PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

Consiste en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado banco de datos, que permita disponer del personal que pueda cubrir en menor tiempo posible las vacantes que surjan. (Estrada, 1993:62)

Fuentes de Reclutamiento:

Son el medio de comunicación a través de los cuales se obtienen candidatos para llenar una vacante. Las fuentes de reclutamiento pueden ser:

a. Fuentes internas:

Se refiere a la promoción o transferencia de los empleados que actualmente laboran en la Empresa.

b. Fuentes externas:

Se refiere a suministrar candidatos externos a la Empresa para llenar las vacantes, utilizando diferentes medios.

Proceso de Reclutamiento:

El proceso de reclutamiento varía según la empresa. Este procedimiento debe ser técnicamente diseñado, y debe cubrir las áreas de:

- Planeación de personal a necesitar.*
- Requisición de personal.*
- Análisis de puestos.*
- Elección de las fuentes de reclutamiento.*
- Entrevista preliminar.*
- Formulación de solicitud de empleo.*

1.4.2. PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL:

Este es el encargado de la escogencia del candidato adecuado y la correcta aplicación de técnicas psicológicas, ya que en la selección lo más importante es identificar al que reúna las cualidades y habilidades necesarias para determinado puesto.

Proceso:

El seguimiento más adecuado que especifica la secuencia para la mejor elección:

- *Determinación de pruebas psicométricas.*
- *Ubicación del espacio físico.*
- *Aplicación de pruebas psicométricas.*
- *Calificación e interpretación de las pruebas psicométricas.*
- *Entrevista de selección.*
- *Verificación de selección.*
- *Verificación de referencias.*
- *Resumen del proceso.*
- *Entrevista con el Jefe de área.*
- *Decisión de contratación.*

1.4.3. PROGRAMA DE INDUCCION DE PERSONAL:

Se refiere a proporcionar información necesaria al nuevo trabajador para crear indentificación positiva con la Empresa. Agustín Reyes Ponce, considera que es "necesario por que el empleado necesita ser adaptado lo más rápido y eficazmente que sea posible, al nuevo medio. El no hacerlo, afectará su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la Empresa". (Reyes Ponce, 1972:92). De su conducción adecuada dependerá crear una actitud positiva futura del nuevo empleado, respecto de la Empresa, su trabajo y la calidad del mismo.

En la Inducción se presenta tres fases:

1. Inducción a la Organización:

"Su propósito es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí" (Dessler, 1984: 285).

En este proceso se le debe dar información al nuevo trabajador sobre los antecedentes históricos de la Empresa, fines, objetivos, filosofía, etc, así como sus derechos, obligaciones, prestaciones y otros.

II. Inducción al Departamento:

En esta fase el nuevo trabajador es trasladado al Departamento en que ejecutará su trabajo. Se le debe explicar con detalle todo lo referente al departamento: objetivos, funciones, metas, planes y programas, la relación del departamento con los otros departamentos.

III. Inducción al Puesto:

En esta fase se le informa al nuevo trabajador los pormenores del puesto de trabajo: funciones, normas y procedimientos a seguir, clarificando dudas.

1.4.4. PROGRAMA DE CAPACITACION:

Chiavenato define la Capacitación como la "transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a las responsabilidades para la realización de una tarea." (Chiavenato, 1993: 458)

Es obvio que cualquier trabajo o tarea ya sea simple o compleja, incluye necesariamente estos tres aspectos:

-Según la National Industrial Conference, Board, la capacitación tiene como finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la Empresa, proporcionando oportunidades a todos los empleados, de todos los niveles para obtener conocimiento práctico y la conducta deseada para la Empresa.

-Según CEDE-AGG, (Centro de Desarrollo Empresarial "Seminario Administración de Recursos Humanos I", pag. 11), la capacitación es como una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas.

Los objetivos de la Capacitación son:

a) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la Empresa.

b) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

c) Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (Chiavenato, 1993: 461).

Generalmente la capacitación debe cumplir con:

- 1) Inventarios de necesidades y diagnóstico.
- 2) Planeación de la capacitación.
- 3) Ejecución de la capacitación.
- 4) Evaluación de los resultados.

La Capacitación es también un proceso teórico-práctico que permite el desarrollo del trabajador a nivel personal y laboral. Existen varios tipos de capacitación, entre estos:

Capacitación en el Puesto:

Instrucción que se da a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

Capacitación por instrucciones de Puesto:

Consiste en hacer una lista de tareas básicas del puesto junto con un punto clave para cada una a fin de proporcionar una capacitación paso a paso.

Pláticas:

Se imparten charlas o conferencias a los empleados, sobre temas diversificados

Aprendizaje programado:

Se utiliza para enseñar habilidades para el puesto de trabajo.

Capacitación vestibular o simulado:

Técnica en la que los empleados aprenden su trabajo utilizando su equipo real o simulado que utilizarán en su empleo.

1.4.5. PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Es un sistema de mejoramiento continuo de dos vías.

La Evaluación del Desempeño pretende evaluar como se desarrolló el trabajador en su puesto, mediante el contenido de eficiencia.

Los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- 1. "Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.*
- 2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de acción.*
- 3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales" (Koonz, 1989: 297)*

La Evaluación del Desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- 1. La vinculación del individuo al cargo;*
- 2. Capacitación;*
- 3. Promociones;*
- 4. Incentivo salarial para el buen desempeño;*
- 5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el Jefe y el subalterno;*
- 6. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;*
- 7. Estimulo a la mayor productividad" (Chiavenato, 1994: 305)*

Cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación del desempeño, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son: el individuo, el Jefe y la Empresa.

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS EN GUATEMALA:

2.1. ANTECEDENTES:

La Empresa de Artes Gráficas fué fundada desde hace 15 años por un grupo de guatemaltecos, quienes tenían conocimiento muy general de lo que implica las Artes Gráficas, por consiguiente no tenían objetivos definidos para la Empresa.

Después de 3 años, la Empresa fué vendida a otro grupo de socios quienes conocían de Artes Gráficas y contrataron los servicios de una persona conocedora del arte para desempeñar la función de Gerente General.

Desde el 01 de Marzo de 1993 la Empresa fue comprada por el Gerente General y pasó a ser una Empresa Familiar; siendo ésta su fecha de aniversario; incrementado con ellos el departamento de Mercadeo y Ventas y el departamento de Producción, quienes fueron los nuevos elementos para seguir creciendo.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Actualmente la Empresa familiar está constituida por un Gerente General, un Jefe de Producción, un Supervisor de Producción y un Encargado de Contabilidad.

En su estructura interna se compone de tres áreas y cada uno de éstos en sus secciones:

Administración:

- Contabilidad
- Secretaría
- Mensajero/Cobrador

Mercadeo y Ventas:

- Planificación y Desarrollo de nuevos Productos y Mercados
- Promoción
- Ventas

Producción:

- Fotomecánica
- Prensa
- Control de Calidad

2.3. MISION DE LA EMPRESA:

Somos una Empresa de Artes Gráficas de cobertura Centroamericana, que aplica en sus impresos técnicas litográficas. Estamos comprometidos en resaltar la imagen corporativa de Empresas y el status de personas para quienes sus prioridades son altos niveles de calidad y en el tiempo de entrega. Nuestro objetivo inalterable es crear clientes satisfechos y conservarlos por encima de negocios que solo nos facilite un ingreso eventual, diariamente nos esforzaremos por trabajar en equipo, ser eficientes, eficaces y confiables, hacer clientes permanentes y no solo compradores ocasionales, asegurando con ello el bienestar y desarrollo integral y sostenible y proveedores, aplicando siempre los más altos valores éticos y morales.

2.4. VISION DE LA EMPRESA:

Seremos una industria gráfica líder de cobertura centroamericana que a través de sus impresos elegantes resaltaré la imagen corporativa de Empresas y el status de personas interesadas en sobresalir. Nuestro objetivo inalterable es hacer clientes permanentes brindándoles satisfacción total.

CAPITULO III

TECNICAS E INSTRUMENTOS

3.1. TECNICA DE MUESTREO

La población en estudio es pequeña por lo que se decidió utilizar la técnica de Muestreo No Aleatorio (de tipo Intencional o de Juicio).

La población que se utilizará para el estudio son los departamentos de Gerencia General y Producción; para esta muestra se consideraron a Gerencia General, Jefe de Area, Supervisor de Producción, trabajadores de los departamentos de Gerencia y Producción.

3.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Las técnicas a utilizar son:

La Observación:

En la Observación Institucional se realizaron dos visitas a la empresa, en la primer semana de trabajo, con el propósito de conocer las condiciones físicas en que laboran los trabajadores y la incidencia de estas en las actitudes hacia el trabajo.

La Observación Estructurada:

Se llevó a cabo tres veces, en la primera semana de trabajo con el objeto de identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores de los departamentos existentes en la Empresa: Gerencia General, Producción y Ventas.

Entrevista Estructurada:

La entrevista estructurada se aplicó a los siguientes puestos:

-Gerencia General: para obtener datos acerca del desarrollo, estructura y organización de la Empresa; así como la gestión administrativa (registros de personal, controles legales e internos, políticas y procedimientos) que actualmente prevalece.

-Jefe de Area: pretendió obtener información sobre su participación en los procesos de contratación, adaptación del nuevo trabajador a la Empresa y los parámetros para determinar el rendimiento de sus trabajadores.

-Supervisor de Producción: con el objeto de recabar datos referente a la forma de adiestramiento del trabajador en su puesto de trabajo, su colaboración en el proceso de selección de personal.

Recabada esta información se procedió a desarrollar el diagnóstico organizacional para determinar las necesidades, intereses y posibilidades de la Empresa, lo cual fue la base para organizar y diseñar la Propuesta de Programas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El presente estudio se realizó en la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G. con base en el Diagnóstico Organizacional se logró evidenciar que no existen Programas con políticas, metodologías y procedimientos que logren una funcional administración de Recursos Humanos; así mismo se determinó el proceso actual de la dirección del personal:

Al surgir una vacante, Gerencia le informa a todos sus trabajadores y amigos personales de los requisitos de la opción de trabajo existente, para que éstos recomienden candidatos elegibles.

Cada candidato es entrevistado por Gerencia y/o el Jefe de Producción, según sea la vacante, sin ser indispensable que presente la papelería personal. En esta entrevista se obtiene información personal y laboral en forma general, tomando así una decisión de contratarlo o no.

Contratado el candidato, ingresa a trabajar bajo la dirección del Encargado de Área, quien le informa y resuelve dudas referentes a su trabajo, adicionalmente le indica los sistemas de llegadas tarde, permisos y ausencias. Es así como el trabajador se familiariza con la Empresa y su trabajo.

La labor del trabajador es evaluada a través de observaciones directas, en forma empírica, realizadas en el departamento de Producción, por el Supervisor y en administración por el Jefe de Área, siendo ellos quienes informan verbalmente a Gerencia sobre el rendimiento laboral.

Esta información es proporcionada eventualmente y analizada para efectos de incremento salarial.

Cada trabajador recibe mensualmente un bono especial, el cual lo gana si ha mantenido una puntualidad y asistencia al 100%, en su jornada de trabajo.

La administración no cuenta con registros de personal completo y al día de cada uno de sus trabajadores, por consiguiente, el Supervisor o Jefe de Área son los encargados de informar verbalmente a Gerencia sobre el record laboral del trabajador.

Los controles y procedimientos actuales ya no se dan a vasto para manejar una administración de personal adaptada a los cambios que constantemente se evidencian en nuestro sistema capitalista, adicionalmente las reglas y normas son aplicadas en forma general, pasando por inadvertido información importante de los trabajadores.

Por consiguiente la empresa no cuenta con Programas claros y definidos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa, que regulen una adecuada Administración de Recursos Humanos adaptada al crecimiento de la misma.

CAPITULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.1 DEFINICION DE LA PROPUESTA

La pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G., no cuenta con una administración de su recurso humano, enfrentando así situaciones como: contrataciones equivocadas, rotación de personal, pérdida de tiempo en entrevistas inútiles, falta de capacitación que limita la eficacia en el trabajo, falta de conocimiento de los derechos y obligaciones del trabajador. En ese sentido es imposible satisfacer las necesidades e intereses tanto de trabajadores como de la Empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se evidencia la importancia de crear la Propuesta de Programas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa, para la Administración de Recursos Humanos en la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G., que permita un eficaz proceso de selección y formación de sus trabajadores, potenciando adecuadamente sus habilidades y manteniendo una relación participativa de grupos de trabajo.

5.2 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

En toda administración es vital, la organización del recurso humano ya que este es un ente generador de productividad, cuando se le adapta adecuadamente a la organización y se le proporciona los elementos cognoscitivos, afectivos y psicomotores que le permitan desarrollarse satisfactoriamente dentro de la organización.

Estos elementos debe dirigirse en forma estructurada a través de programas de: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa, que permitan facilitar y dinamizar la administración del recurso humano.

Cuando estos programas no están organizados, la empresa se enfrenta ante situaciones como: pérdida de tiempo con entrevistas inútiles, contrataciones equivocadas, alta rotación del personal, falta de conocimientos de los derechos y obligaciones del trabajador y falta de capacitación que limita la eficacia del trabajo. En este sentido es imposible satisfacer las necesidades e intereses tanto de los trabajadores como de la empresa, por lo que se hace necesario presentar la propuesta de "Organización de la Administración de Recursos Humanos para la Pequeña Empresa de Artes Gráficas "L.G.".

5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General:

1. *Proponer y establecer la estructura de la Administración de políticas y programas de los Recursos Humanos a través de un diagnóstico organizacional a la Pequeña Empresa de Artes Gráficas "LG".*
2. *Determinar la metodología y los procedimientos a utilizar en las estructura de la Administración de Programas de Recursos Humanos.*

Específicos:

1. *Elaborar el diagnóstico organizacional de la pequeña Empresa de Artes Gráficas "LG".*
2. *Diseñar los programas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa en la empresa de Artes Gráficas "L.G."*
3. *Crear políticas que dirijan el funcionamiento adecuado de los objetivos de la estructura de la Administración de los Programas de Recursos Humanos en la Empresa de "Artes Gráficas".*
4. *Detallar en forma específica los pasos a seguir en la aplicación de cada uno de los Programas así como los parámetros que rijan su metodología.*

5.4. DESCRIPCION DE LOS PROGRAMAS

Introducción:

Basado en la investigación teórica y en el diagnóstico organizacional de la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G., se propone políticas, metodologías y procedimientos que regulen los programas de: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa.

Los programas se elaboraron en forma individual y específica hacia las necesidades, intereses y posibilidades de la empresa, con fundamentos en procesos teóricos (Werther: cap. 3-4-5-6y 8); Chiavenato: cap. 4-5-7; Koll: cap 3; Rodríguez: pags.6-15; Dester: cap:2-3-4-5-8). Así como fundamentos prácticos basados en la experiencia de trabajo en el campo de la administración de recursos humanos y cada programa fué elaborado en el orden lógico de la administración de recursos humanos y sometido a revisiones por parte de la Empresa y por profesionales tanto en el área de recursos humanos, como en técnicas de investigación; obteniendo así el diseño óptimo para cada uno de los programas.

**PROPUESTA DE ORGANIZACION DE
LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA
PEQUEÑA EMPRESA DE “ARTES
GRAFICAS L.G.”**

PROGRAMAS DE:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

SELECCION DE PERSONAL

INDUCCION DE PERSONAL

CAPACITACION DE PERSONAL

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
DE PERSONAL**

**GESTION ADMINISTRATIVA DE
PERSONAL**

***PROGRAMA DE
RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL***

PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

I. INTRODUCCION

El programa de Reclutamiento consiste en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado Banco de Datos, que permita disponer de personal que puede cubrir en el menor tiempo posible, las vacantes que surjan. Esto se logra mediante la aplicación de técnicas diseñadas.

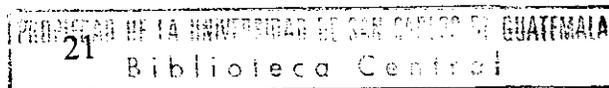
II. POLITICAS DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO:

En el Procedimiento del Programa de Reclutamiento, se indican los pasos a seguir, acordes a las necesidades de la empresa de Artes Gráficas, iniciándose con un análisis de puestos, que pretende determinar las responsabilidades de cada puesto, luego se indicarán los lineamientos para la planeación de personal así como de la requisición del mismo, con lo que se obtendrá una ilustración de las vacantes y del perfil de la misma; cuidadosamente se describirán las diferentes fuentes de reclutamiento accesibles a la Empresa; se continúa con una entrevista preliminar que facilita en preselección del candidato y por último se hace referencia de la solicitud de empleo y el uso de la misma.

- 1. Es responsabilidad de la Empresa que todo candidato deba pasar por un proceso de Reclutamiento de Personal.*
- 2. Es política de la Empresa que sólo el candidato que pase satisfactoriamente el proceso de Reclutamiento de Personal será citado para continuar el proceso de Selección.*
- 3. Es política de la Empresa mantener un Banco de Datos actualizado y completo con la documentación personal en orden.*

III. METODOLOGIA:

- 1)El Gerente selecciona el medio de reclutamiento de personal (fuente interna y o externa)*
- 2)El Jefe de cada Area será el encargado de dar a conocer las vacantes que se den, a través de una Requisición de Personal dirigida a Gerencia.*
- 3)El Encargado de Reclutamiento informará y coordinará con Gerencia el proceso mismo.*



IV. PROCEDIMIENTOS:

1. Análisis de Puesto:

Es un instrumento que determina las responsabilidades del puesto y el tipo de persona que pueda desempeñarlo, proporcionando así bases sólidas en el reclutamiento de personal. Este trabajo implica el esfuerzo integrado entre el Gerente, Jefe de área o Supervisor y trabajador. Para ello es necesario realizar el siguiente proceso:

- a) El Gerente debe observar y analizar el trabajo que se está realizando en cada uno de los puestos en la Empresa.*
- b) El Supervisor debe llenar el formato de análisis de puestos de su subalterno y entregarlo al Gerente.*
- c) El Gerente debe entrevistar al Supervisor y al trabajador en forma individual, para revisar y verificar la información recabada.*
- d) El Gerente concluirá con la redacción de la Descripción del Puesto, la cual contempla como mínimo las secciones siguientes:*
 - * Identificación del Puesto: contiene varios tipos de información como: título del puesto, fecha en que se realizó la descripción, ubicación del puesto, supervisor inmediato, etc.*
 - * Resumen del Puesto: describe la naturaleza general del puesto, enlistando sólo sus funciones y actividades principales.*
 - * Relaciones, responsabilidades y deberes: las relaciones muestran la interacción del empleado con otras personas dentro y fuera de la Empresa. Se debe presentar también una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto.*
 - * Autoridad: se define aquí los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores.*
 - * Condiciones de trabajo: se incluyen elementos tales como: nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor, etc.*
 - * Especificaciones del puesto: la especificación del puesto responde a la pregunta qué rasgos humanos y experiencia son necesarios para hacer bien este trabajo?*

2. *Planeación del personal a necesitar:*

La planeación de personal permite ilustrar las vacantes y el requerimiento de personal que se contemple al futuro, a través de:

- Análisis de tendencia:

Consiste en estudiar la rotación del puesto un año atrás para predecir las necesidades futuras, tomando en cuenta los siguientes factores:

- a) Obtener las estadísticas de rotación del puesto de los últimos 5 años. Este proceso incluye un análisis de: inventario de capacidades del personal, despidos, expansiones o reducciones de departamentos.*
- b) Con las estadísticas obtenidas, identificar la tendencia del puesto; esto significa observar si se ha presentado un alto o bajo índice de rotación de personal.*
- c) Determinar la estrategia a seguir para cubrir las necesidades futuras, por ejemplo: definir el medio de reclutamiento, - fuente interna o externa, - tanto a corto como a largo plazo.*

- Análisis de Margen:

Es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los márgenes entre el volumen de ventas y el número de empleados a requerir, por ejemplo:

Suponiendo que un vendedor tradicionalmente genera Q.500.00 en ventas, y en cada uno de los 2 últimos años se requirió de 10 vendedores para generar Q. 5,000.00. Además se proyectó un incremento en las ventas de Q.8,000.00, para el próximo año. Por lo tanto, si el margen de ingresos por ventas-vendedores se mantiene igual se necesitarán 6 vendedores más el próximo año, (cada uno de los cuales produce Q.500.00 en venta).

Considerando los diferentes tipos de análisis se procede a lo siguiente:

- a) Basados en la necesidad de crecimiento productivo, Gerencia definirá la clase de análisis que se adapte a la situación actual.*
- b) Gerencia formará el equipo de trabajo especial para realizar el análisis determinado.*
- c) El grupo de trabajo presentará resultados y recomendaciones a Gerencia, para que ésta decida las vacantes que serán prioridad en el proceso de Reclutamiento de Personal.*
- d) El Encargado del Programa de Reclutamiento de Personal, proseguirá con el proceso de la plaza que tiene que cubrir.*

3. Requisición de Personal:

Se debe presentar un formato que contemple las necesidades del puesto y perfil del candidato.

a) Cada Jefe o Supervisor, presentará el formato de requisición de personal al momento de presentarse una vacante en su área, a Gerencia.

b) El Gerente analizará y tomará la decisión de autorizar o no el reclutamiento de la vacante.

4. Elección de las Fuentes de Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento de personal son el medio de comunicación a través de los cuales se obtienen candidatos para llenar una vacante.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser:

a) Fuentes Internas

b) Fuentes Externas

El Encargado del Programa de Reclutamiento de Personal decide si va a utilizar la fuente de reclutamiento interno y/o externo basado a la posición jerárquica del puesto vacante.

Fuente Interna:

Se refiere a la promoción o transferencia de los empleados que actualmente laboran en la Empresa. Las plazas vacantes se pueden publicar a través de varios medios, ejemplo:

- Carteles de la plaza vacante en las instalaciones de la Empresa.

- Información directa de la vacante a los jefes de Departamentos, etc.

Para un adecuado reclutamiento interno es necesario conocer aspectos sobre los posibles candidatos, tales como:

- Resultados de evaluaciones psicométricas.

- Resultados de evaluación del desempeño.

- Funciones actuales del candidato para realizar la diferencia entre ésta y las funciones del puesto que se está considerando.

El Encargado del Programa al aplicar estas fuentes debe considerar:

a) Al colocar carteles de la plaza vacante debe tomar en cuenta:

** Colocarlo en un lugar estratégico que sea observado para todo el personal.*

** Diseñarlo en forma que llame la atención de los lectores.*

b) Cuando de información directa de la vacante a los Jefes de Deptos. puede hacerlo a través de:

** Reuniones con los Jefes de Departamentos.*

** Memorándums.*

** Visita a cada Jefe en su área de trabajo.*

Fuente Externa:

Se refiere a suministrar candidatos externos a la Empresa para llenar las vacantes, utilizando diferentes medios; ejemplo:

- a) Si recluta referido por parte de los trabajadores de la Empresa es necesario considerar:
 - * Comunicar a los empleados la técnica a utilizar en el reclutamiento.
 - * Atender a las personas referidas.
 - * Llevar un control de las personas contratadas a través de este medio, para pagar el bono especial al trabajador que lo recomendó, después de aprobado el periodo de prueba.

- b) Al visitar Centros Educativos para llenar las vacantes, debe tomar en cuenta:
 - * Estudiar el nivel de escolaridad requerido para la vacante.
 - * En base al estudio anterior, analizar los mejores centros educativos que llenen requisitos de escolaridad de la vacante.
 - * Visitar la Institución solicitando autorización a los Encargados para informar sobre la vacante en cada salón y colocar afiches en lugares estratégicos.

- c) Si utiliza los anuncios en periódicos:
 - * Analizar cuál es el periódico de mayor demanda en el mercado.

Seleccionada la fuente de Reclutamiento, el Encargado presenta la propuesta a Gerencia para su autorización.

5. Entrevista Preliminar:

Es una técnica que facilita la preselección del candidato a través del análisis de su documentación personal, experiencia, escolaridad y otros; proporcionando así una impresión general del mismo. La duración de la entrevista preliminar es de aproximadamente 6 a 10 minutos. Para realizar es necesario tomar en cuenta los siguiente pasos:

- a) Recibir y revisar la documentación en orden del candidato.
- b) Realizar la entrevista inicial considerando los parámetros: datos generales, presentación personal, escolaridad, experiencia laboral y motivación que contempla el formato especial para la misma.
- c) Resumir la entrevista inicial llenando el formato correspondiente.
- d) Si el candidato aplicó favorablemente su entrevista inicial, procederá a llenar la Solicitud de empleo.

6. Formularios de Solicitud de Empleo:

Es un formulario para obtener información concisa sobre: datos generales, educación, historia laboral y salarial y otros. Se utiliza para identificar los aspectos a indagar en una entrevista formal. Su procedimiento es el siguiente:

- a) Proporcionar al candidato el formulario de solicitud de empleo para que lo llene en ese momento.*
- b) Recibir la solicitud de empleo adjuntando la documentación personal (Cédula de Vecindad, Antecedentes policíacos y penales, Cartas de recomendación, Constancias laborales, Certificado del último año aprobado y fotografía); y proporcionarle cita para su evaluación psicométrica.*

***PROGRAMA DE SELECCION
DE PERSONAL***

PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL

I. INTRODUCCION

El programa de Selección es el encargado de la escongenia y correcta aplicación de técnicas psicológicas, ya que en la Selección lo importante es identificar al que reúne las cualidades necesarias para determinado puesto. El esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y seleccionar al más idóneo para ocuparlo.

II. POLITICAS DEL PROGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL:

- 1. Es política de la Empresa seleccionar a los candidatos elegibles al pasar el proceso de Reclutamiento de personal.*
- 2. Es política de la Empresa aplicar las evaluaciones psicológicas y técnicas a todos los candidatos de acuerdo a la formación académica que se desea.*
- 3. Es política de la Empresa elegir a tres últimos candidatos que obtengan los mejores resultados durante el proceso de selección de personal.*

III. METODOLOGIA:

El encargado del Programa de Selección de Personal tendrá a su mando:

- a) Determinar las pruebas psicométricas y la ubicación del espacio físico a utilizar dentro de la Empresa.*
- b) Establecer conjuntamente con los Jefes de Areas, previamente los días de las entrevistas para los posibles candidatos de la plaza vacante.*

IV. PROCEDIMIENTOS:

Dentro de los procedimientos se describe la clasificación de las pruebas psicométricas, para determinar las pruebas más adecuadas a los diferentes puestos; las condiciones del espacio físico a utilizar en la aplicación de las pruebas, esto con el objetivo de lograr la concentración del evaluando. También se presenta los lineamientos a seguir para la aplicación de las pruebas, así como la información general de la calificación e interpretación de las pruebas psicométricas; luego se proporciona los aspectos que debe llenar una entrevista, adicionalmente los tipos de verificación de referencias. Finalmente se presenta los puntos que evalúa el Jefe de Area o Supervisor en una entrevista para tomar la decisión de contratación.

1. Determinar las Pruebas Psicométricas:

Consiste en seleccionar las pruebas a utilizar de acuerdo al puesto vacante, según la siguiente clasificación:

- a) *Pruebas Psicológicas: las cuales se enfocan en los factores de personalidad, cociente intelectual, intereses, aptitudes, percepción y valores.*
- b) *Pruebas de Conocimiento: miden las habilidades, destrezas e intereses de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto.*
- c) *Pruebas Técnicas: evalúa en forma práctica los conocimientos que posee en relación al puesto a aplicar.*

El Encargado del Programa de Selección de personal, clasifica las pruebas psicométricas para cada puesto de la Empresa, así mismo determina el número de sesiones en que aplicará las pruebas psicométricas. Este primer paso del Programa es esencial para la organización del mismo.

2. Ubicación del Espacio físico a utilizar:

El Encargado del Programa, establece la ubicación fija de espacio físico para la aplicación de las pruebas psicométricas, este debe encontrarse con adecuada iluminación, ventilación y alejado de interrupciones.

3. Aplicación de Pruebas Psicométricas:

A través de las pruebas psicométricas se pretende evaluar las habilidades, aptitudes, valores, actitudes, intereses, inteligencia, y rasgos de personalidad que permita determinar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

El Encargado del Programa debe observar que la aplicación e interpretación de las pruebas psicométricas cumpla con ciertas condiciones mínimas:

- a) *Establecer un ambiente fuera de tensión con los evaluados.*
- b) *Impartir la introducción y explicación de la aplicación de las pruebas, indicando la duración de cada prueba, en las sesiones que se realizará, el objetivo de las pruebas, el material a utilizar y uso del mismo.*
- c) *Proporcionar instrucciones específicas y claras en cada una de las pruebas de acuerdo al momento de su aplicación.*
- d) *Recopilar cada prueba al finalizar su tiempo individual, así mismo se recoge el material utilizado y se indica a los participantes que se les informará por la vía más rápida, si continúan o no en el proceso de selección.*

4. Calificación e Interpretación de las pruebas psicométricas:

El Encargado del programa a través de la calificación e interpretación de las pruebas psicométricas determina si el candidato continúa o no en el proceso de selección.

- a) Previo a calificar el grupo de pruebas aplicadas debe tener las claves de cada prueba en orden y hojas de presentación de resultados.*
- b) Se procede a calificar las pruebas según el orden de aplicación o bien, de acuerdo a las plantillas de respuestas, pasando los resultados a la hoja respectiva.*
- c) Con los resultados concluidos procede a verificar en el Manual de la batería de pruebas, el perfil que corresponde a ese resultado, para así interpretar con mayor facilidad los perfiles obtenidos de cada candidato.*

Si es favorable el resultado, se procede a la entrevista de selección.

5. Entrevista de Selección:

Consiste en una plática formal y profunda que pretende evaluar la idoneidad para el puesto.

La entrevista de Selección es realizada por el Encargado del Programa, contempla los siguientes aspectos:

- a) Preparación de la entrevista: el entrevistador revisa la solicitud del candidato y el curriculum vitae para tener una idea general de la persona que entrevistará y anotar las áreas que fueran confusas.*
- b) Iniciar la entrevista con la presentación formal del entrevistador y establecer un ambiente fuera de tensión (Rapport), haciendo preguntas quizá sobre el clima.*
- c) Si el entrevistador desea hacer anotaciones durante la entrevista, le informa al entrevistado y le indica el objetivo de la misma.*
- d) El entrevistador indaga para ampliar la información presentada en la solitud de empleo.*
- e) El entrevistador informa aspectos generales de la plaza que se está aplicando: horario, funciones generales, salario y otros.*

Si la entrevista es aprobada se continúa con la verificación de referencias.

6. Verificación de Referencias:

Consiste en investigar la información proporcionada por el candidato en la solicitud de empleo. Se divide en referencias laborales e investigación domiciliaria.

.1. Referencias Laborales: describe la trayectoria laboral del solicitante que reflejó en la solicitud de empleo; la cual se lleva a cabo vía telefónica o personalmente, auxiliándose de un formato, con el fin de obtener información referente a su comportamiento en general.

El Encargado del programa de Selección de Personal debe:

- a) Diseñar un formato de solicitud de referencias que contenga: tiempo de laborar en la Empresa, puesto desempeñado, salario devengado, desempeño de su trabajo, relaciones humanas, razón de su retiro e información adicional importante.*
- b) Se comunica a las 3 últimas Empresas en donde ha laborado el candidato, contactando al Jefe Inmediato Superior para investigar los datos contemplados en el formato.*
- c) Realizar un informe de la Investigación laboral y adjuntarlo al informe general de Selección de Personal de cada candidato.*

.2. Investigación Domiciliar: confirma la dirección de residencia y evalúa su entorno socio-económico.

El Encargado del Programa de Selección de Personal debe:

- a) Diseñar un formato de investigación domiciliar que contemple aspectos como: dirección de residencia del candidato, tipo de residencia (propia-alquilada-otro), ambiente en que vive, área urbana o marginal, el concepto que los vecinos manejan hacia él y otros.*
- b) Delega la comisión de constatar personalmente los aspectos del formato, a una persona de su confianza.*
- c) Obtiene la información que investigó el delegado y realiza un informe socioeconómico del candidato para adjuntarlo al informe general de Selección de Personal.*

7. Resumen del Proceso de Selección de Personal:

El Encargado del Programa de Selección:

- a) *Realiza un formato en el que pueda visualizar los resultados en conjunto de cada fase del proceso de Selección de cada candidato elegible hasta el momento.*
- b) *Analiza los resultados de cada candidato y selecciona a los tres candidatos más idóneos.*

8. Entrevista con el Jefe de Area o Supervisor:

Esta entrevista se realiza con el fin de que el Jefe de Area o Supervisor evalúe algunos conocimientos del candidato.

El Jefe de Area o Supervisor del puesto vacante:

- a) *Prepara un esquema de la entrevista a aplicar donde pueda indagar sobre habilidades y conocimientos técnicos del candidato.*
- b) *Aplica la entrevista y presenta una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y sus condiciones (horario, ambiente, etc.)*
- c) *Le indica al candidato a la vacante el medio que utilizará para que le informen sobre el resultado de todo el proceso de Selección.*

9. Decisión de Contratar:

La decisión de contratar al aspirante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al Encargado del programa, o al futuro supervisor del candidato o al Director General.

El Encargado de este paso debe:

- a) *Comunicar al candidato que ha sido aceptado para trabajar en la Empresa.*
- b) *Recibe al nuevo trabajador proporcionándole y explicándole el contenido de la documentación que legaliza la relación laboral con la Empresa.*
- c) *Le indica oficialmente el departamento en que laborará y el horario que acatará.*
- d) *Finalmente le cita para su proceso de Inducción.*

***PROGRAMA DE INDUCCION
AL PERSONAL***



PROGRAMA DE INDUCCION

I. INTRODUCCION

El Programa de Inducción pretende proporcionar al nuevo trabajador la información que requiere para sentir seguridad en sí mismo, como trabajador, y confianza en su nuevo ambiente, proporcionándole una estabilidad emocional hacia sus compañeros; y crear cierto grado de motivación que le permita fortalecer su identificación hacia la Empresa.

La Inducción esta dirigida a minimizar los problemas que presente el trabajador en su primer día de labores, como lo son: incertidumbre y ansia que provoca lo nuevo, lo desconocido, el nerviosismo, la inseguridad de sus capacidades y poca facilidad de adaptabilidad social; logrando con ello el fortalecimiento en cuanto a identificación con la Empresa por parte del empleado, satisfaciendo las necesidades del nuevo trabajador propias de ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio.

II. POLITICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- 1. Es política de la Empresa proporcionar un Programa de Inducción a todo nuevo trabajador ingresado.*
- 2. Es política de la Empresa capacitar al nuevo trabajador en sus primeros días de labores.*

III. METODOLOGIA

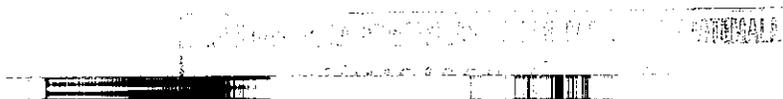
Se describe los procesos a seguir en el programa:

-El Encargado del Programa organiza y ejecuta el Programa de Inducción.

-El Encargado del Programa dará una breve charla sobre el Manual de Inducción, y se hará entrega del Manual y otros documentos.

-El Encargado del Programa presentará al nuevo trabajador con quien será su Jefe Inmediato del departamento que ingresará. Aquí se encargará el Jefe Inmediato de continuar con la segunda fase de Inducción: Inducción al Departamento.

-Para completar la Inducción al nuevo trabajador, en su tercera fase, se procede a dar la Inducción al Puesto, la cual esta a cargo de una persona asignada por el Jefe del Departamento, auxiliándose de una Descripción de Puesto.



IV. PROCEDIMIENTOS:

Fase 1. Inducción a la Organización:

Se refiere al primer contacto del nuevo trabajador con la Empresa. El Encargado del programa, le proporciona al nuevo trabajador información general de la Empresa, a través de una charla. Esta información consiste en:

- a) Idea de la Empresa en que va a trabajar, su historia, sus servicios, su organización, sus principales funcionarios.*
- b) Políticas generales de personal, que espera la Empresa de él y qué puede esperar éste de ella.*
- c) Reglas generales de disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar; reglamento de personal.*
- d) Beneficios de los que puede disfrutar, tales como: incentivos, días de asueto, etc.*
- e) Se le presenta las instalaciones de la Empresa, así como a los integrantes de cada departamento.*

Fase 2. Inducción al Departamento:

El nuevo trabajador es trasladado al departamento en que laborará por el Encargado del Programa, quien le presenta al Jefe del Departamento.

- a) El Jefe Inmediato le presenta al nuevo trabajador el departamento a través de un organigrama y la relación que este tiene con otros departamentos de la Empresa.*
- b) El Jefe del Departamento le presenta a sus compañeros de trabajo.*
- c) El Jefe le explica en que consiste su trabajo a través del Manual de Funciones.*
- d) Le muestra los sitios que requiere conocer, tales como: abastecimiento de materiales, herramientas, sanitarios, etc.*
- e) Se le asigna un tutor para que le oriente y le resuelva sus dudas en los primeros días de trabajo, guiándose por el Manual de Funciones.*

Fase 3. Inducción al Puesto:

El Jefe del Departamento le presenta al nuevo trabajador, la persona que será su tutor quien lo incorpora en su puesto de trabajo, en el siguiente orden:

- a) El tutor le indica en forma práctica las funciones del puesto a desempeñar.*
- b) El tutor aclara dudas del nuevo trabajador en los primeros días de trabajo.*

***PROGRAMA DE
CAPACITACION DE
PERSONAL***

-El Encargado del programa, analiza el diagnóstico para priorizar necesidades y definir el tipo de capacitación a realizarse.

IV. PROCEDIMIENTOS

1. Detectar necesidades:

Muchas de las necesidades de capacitación son evidentes, pero hay otras que son encubiertas; por esto es importante iniciar un programa de Capacitación con un diagnóstico que refleje las debilidades de la Empresa (Organizacional), del área (Ocupacionales), y del trabajador (Individual).

Se plantean las siguientes opciones técnicas para realizar un diagnóstico de necesidades que el Encargado del Programa podrá seleccionar según sea la situación del área a capacitar:

1.1. Observación:

Realizar una guía de observación donde logre abarcar los siguientes parámetros:

- * Verificar la existencia de trabajo ineficiente*
- * Observar el excesivo daño del equipo*
- * Analizar los atrasos en la producción y por ende, los atrasos en la entrega de pedidos.*
- * Detectar la pérdida excesiva de materia prima.*
- * Identificar el número de problemas disciplinarios*
- * Identificar el índice de ausencias.*

1.2. Cuestionarios:

El Encargado del programa de Capacitación realiza cuestionarios que le permiten investigar y verificar las necesidades de capacitación.

1.3. Pruebas Psicométricas:

Realizar pruebas a los empleados sobre el conocimiento de su trabajo. Para lo cual debe realizarse:

- * Preparación anticipada del material de las pruebas a aplicar.*
- * Información a los trabajadores del objetivo de la prueba e indicarles fecha y hora.*

1.4. Evaluación del Desempeño:

Mediante la evaluación del desempeño, es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento; y diseñar así, un programa específico de capacitación.

1.5. Entrevista de Salida:

Diseñar la entrevista de salida y aplicarla cuando un trabajador se retira, para conocer su opinión sobre la Empresa y la causa de su retiro.

1.6. Información de Solicitud de Capacitación

El encargado del Programa de Capacitación, comunica al Encargado de área de producción, Supervisor general y personal administrativo, através de información escrita y/o verbal que cuando las necesidades de capacitación de su personal alcancen un nivel muy alto, tienen la oportunidad de solicitarla.

Esta solicitud debe llenar las siguientes características:

- * El Jefe de área, Supervisor general y personal de administración:*
 - Presentan al Encargado del programa de Capacitación una solicitud por escrito evidenciando las razones que justifican la capacitación de su personal.*
 - Adjuntar a la solicitud el presupuesto de la Capacitación.*

2. Listar y priorizar necesidades:

El encargado del Programa de Capacitación, lista las necesidades descubiertas basado en el diagnóstico realizado, e identificará cada necesidad en orden de prioridades

3. Definir necesidades:

El encargado del Programa de Capacitación es el responsable de:

- Definir si las necesidades son de desarrollo personal o de adiestramiento.*
- Definir las prioridades de acuerdo con la importancia y la urgencia de la necesidad.*

4. Determinar el tipo de Capacitación:

La capacitación puede ser de tipo interno o externo. La capacitación externa, es cuando la Empresa se auxilia de instituciones especializadas en la materia. Son estas instituciones especializadas quienes se encargan del evento completo (planificación, ejecución y evaluación de la capacitación).

*La capacitación interna es aquella donde todos los recursos tanto humanos , físicos y económicos son proporcionados por la Empresa.
Para llevar a cabo la planificación interna es necesario realizar una adecuada planificación de la misma.*

***Capacitación Interna:**

a) Planificación:

1. Determinar objetivos: es lo que se pretende alcanzar, en base a las necesidades detectadas.

2. Seleccionar el tema o contenido.

3. Definir las técnicas de capacitación:

- Capacitación en el puesto:

Es la instrucción que se le da a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

- Capacitación por instrucciones del puesto:

Consiste en hacer una lista de las tareas básicas del puesto junto con un punto clave para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso del trabajo. Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos claves, cómo y porqué se debe hacer.

- Pláticas:

Se refiere a impartir charlas o conferencias a los empleados para enseñar las habilidades para el puesto.

5. Preparación de la capacitación :

Determinado el tipo de capacitación , el siguiente paso son los preparativos, para lo cual es necesario que el Encargado del Programa verifique que se cumplan lo siguientes factores:

a) La calidad del material de entrenamiento presentado:

El encargado del programa supervisará que el material a utilizar (fotocopias, audiovisuales, instrumentos, y otros) se encuentren a tiempo en el lugar preciso y en perfecto estado para su buen funcionamiento al iniciar la capacitación.

b) La cooperación de los Jefes de la Empresa:

El encargado del programa buscará los medios de involucrar en el proceso y realización de la capacitación a los Jefes de los departamentos a capacitar.

c) Preparación y experiencia de los Instructores:

El encargado del programa verificará la experiencia de los instructores así como su preparación académica y didáctica para impartir la capacitación.

6. Realización de la capacitación:

Este paso es ejecutado por el capacitador interno, si es la capacitación interna; o bien por el capacitador de la institución elegida, si es capacitación externa.

7. Evaluación de la capacitación:

El encargado del programa observará que se lleve a cabo la evaluación de la capacitación tomando en cuenta los siguientes aspectos a evaluar:

a) El diseño y organización del evento

b) La reacción de los participantes

c) El grado de aprendizaje en sus tres esferas:

cognoscitivo (conocimientos)

psicomotriz (habilidades)

conductual (comportamiento)

d) Los resultados en el desempeño laboral

***PROGRAMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL***



PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

I. INTRODUCCION

La Evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del rendimiento y desarrollo de un individuo en su cargo.

La Evaluación del Desempeño pretende:

- a) *Evaluar cómo se desarrolló el trabajo ordinario.*
- b) *Discutir dicho desempeño con el interesado.*
- c) *Determinar la manera de mejorar el desempeño y la ejecución de la tarea.*

La Evaluación del Desempeño se refiere a la forma en que se ha desenvuelto el empleado en su trabajo diario a lo largo de un periodo determinado de tiempo.

Los objetivos de la Evaluación del Desempeño son:

- a) ***Confirmación del Empleo:*** *Se realiza 60 días después de la contratación, tiene como finalidad:*
 - La confirmación del trabajo, si los resultados son positivos;*
 - La cancelación del contrato, si los resultados son negativos.*

- b) ***Medir periódicamente el desempeño del personal:*** *Esta evaluación se aconseja hacerla 2 veces al año, con un intervalo de 6 meses; pero es indispensable realizarla conjuntamente con una revisión salarial.*

Debe existir 3 formatos de evaluación del desempeño:

 1. *Mandos Medios:* *Personal que ejerce funciones de Supervisor y de mando.*
 2. *Nivel Administrativo:* *Personal de oficina: Secretarias, Contadores, y otros.*
 3. *Nivel Operativo:* *Personal de taller y guardianía.*

II. METODOLOGIA:

El Jefe Inmediato y o Supervisor, evalúa a sus trabajadores, utilizando el formulario correspondiente, según sea el puesto que desempeñe y según el objetivo de la evaluación (Confirmación del Empleo o Medición periódica del Desempeño).

a) Confirmación del Empleo:

Esta Evaluación contempla 7 factores:

1. *Cantidad de trabajo.*
2. *Calidad de trabajo.*
3. *Puntualidad.*
4. *Relaciones Humanas.*
5. *Responsabilidad.*
6. *Trabajo en equipo.*
7. *Iniciativa*

Estos factores se medirán en dos niveles, los cuales son:

SATISFACTORIO INSATISFACTORIO

La Confirmación en el puesto se determinará de la siguiente manera:

1. **APROBADO:** *El nivel satisfactorio deberá tener 4 factores marcados.*
2. **NO APROBADO:** *Cuando el nivel satisfactorio no alcanza 4 factores marcados.*

El Jefe o Supervisor del área informará al Gerente si el empleado aprobó o no el período de prueba, en caso afirmativo, se procederá a su contratación fija, y así mismo se le informará de esta decisión al empleado.

b) Medición periódica del desempeño laboral:

Esta Evaluación contempla 10 factores:

1. *Cantidad de trabajo.*
2. *Calidad de trabajo.*
3. *Puntualidad.*
4. *Responsabilidad.*
5. *Iniciativa.*
6. *Trabajo en equipo.*
7. *Colaboración.*
8. *Rapidez al trabajar.*
9. *Trabajar ordenado y limpio*
10. *Respeto a sus superiores*

Cada uno de los factores que se medirán en esta evaluación estarán calificados así: 1, 2, 3 y 4 en donde:

1. Inaceptable: el trabajador no ha cumplido con la norma.
Si continúa siendo deficiente, se aconseja el despido.
2. Satisfactorio: el trabajador satisface los requerimientos del puesto, y necesita mejorar.
3. Aceptable: la calidad de su ejecución esta dentro de la norma. Consigue las metas de su trabajo ordinario.
4. Muy Bueno: el trabajador excede sus obligaciones y sus conocimientos son superiores a los que se necesitan para el desempeño de sus tareas.

Al finalizar la evaluación, se suman los puntos y el total se divide entre el número de los ítems evaluados: el resultado es la Evaluación del Desempeño.

Posteriormente se une esta evaluación con la revisión salarial, ésta será establecida por la Gerencia.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO		PORCENTAJE DE AUMENTO
1.0	1.5	_____ %
1.6	2.0	_____ %
2.1	2.5	_____ %
2.6	3.0	_____ %
3.1	3.5	_____ %
3.6	4.0	_____ %

En la Evaluación del Desempeño, las puntuaciones no se redondearán, para poder diferenciar mejor los logros obtenidos y la recompensa que se recibe.

III. POLITICA:

1. *Es política de la empresa realizar dos evaluaciones durante el año, a todos los puestos.*
2. *Es política de la empresa manejar una escala salarial para los resultados de cada evaluación del desempeño.*

IV. PROCEDIMIENTOS:

1. Preparación:

- a) *Para cada evaluación del desempeño el Jefe debe preparar un listado del personal a evaluarse.*
- b) *El Jefe de área realizará la evaluación individual de sus trabajadores, a través de un formato.*
- c) *El trabajador realizará una autoaplicación de su evaluación para lo cual, el Jefe de área organizará una reunión en donde explicará las instrucciones de los factores a evaluarse y se aclararán dudas al respecto; para el efecto indicará a sus trabajadores fecha y hora de la misma.*

2. Realización de la reunión:

- a) *El Jefe establece el orden en que pasarán a la entrevista cada trabajador.*
- b) *El Jefe estará en la reunión con sus evaluaciones individuales al momento de atender al trabajador.*
- d) *El Jefe pide al empleado que describa (desde su punto de vista) su autoevaluación escuchándole con mucha atención.*
- e) *El Jefe escribe las áreas en las que están de acuerdo ambos.*
- f) *El Jefe discute las áreas en las que él piensa se podría mejorar el trabajo y comentar los logros específicos que haya realizado el trabajador.*
- g) *El Jefe y el trabajador definen un plan de acción para mejorar la forma de trabajar juntos.*

- h) El Jefe verifica al final de la reunión si se cubrieron los factores que se tenían que tratar durante la reunión.*
- l) El Jefe da a conocer su punto de vista al trabajador de la reunión que se sostuvo.*
- j) El Jefe solicita al empleado que firme la evaluación y anote cualquier comentario que pueda hacer.*

3. Final de la Evaluación del Desempeño:

- a) Cada evaluación del desempeño realizada se presentará a Gerencia para proceder a la revisión salarial correspondiente.*

***PROGRAMA DE GESTION
ADMINISTRATIVA***

--	--	--	--	--	--

PROGRAMA GESTION ADMINISTRATIVA

I. INTRODUCCION:

El Programa de Gestión Administrativa consiste en aplicar controles legales y llevar registros de personal apropiados en forma cualitativa y cuantitativa de los recursos humanos disponibles.

II. POLITICAS DEL PROGRAMA GESTION ADMINISTRATIVA:

- 1. Al ingresar a la Empresa cada trabajador cuenta con un expediente que contenga documentación personal completa, consistente en fotocopia de: Cédula de Vecindad, Antecedentes Penales y Policiacos, Certificado de estudios, Constancias de trabajos anteriores y una fotografía reciente.*
- 2. Cada trabajador firma el Contrato Individual de Trabajo para formalizar la relación laboral, al iniciar a trabajar con la Empresa.*
- 3. En cada expediente de los trabajadores incluye la papelería que corresponde a controles legales que se susciten en el período de vigencia laboral.*

III. METODOLOGIA:

- El Encargado del Programa de Gestión Administrativa forma y actualiza los expedientes de cada trabajador de la empresa, conforme a:

- a) Sistema de Registro de Personal, este se refiere a un archivo que contenga la papelería completa y un record laboral del trabajador.*
- b) Sistema de Control Legal: contempla las políticas de vacaciones, permisos y ausencias.*

El sistema de Registro de Personal y de Control Legal contará con un proceso individual que describe cómo y cuándo se aplican éstos sistemas. Su presentación se realiza en formato separado.

IV PROCEDIMIENTO:

*Este procedimiento consiste en una planificación individual de cada control:
Control de Registro de Personal, Vacaciones, Permisos y Ausencias.*

*Cada planificación conlleva una descripción del control, objetivos, normas
generales y procedimientos.*

REGISTRO DE PERSONAL

REGISTRO DE PERSONAL

I. DESCRIPCION DE LA POLITICA

Es política de la Empresa mantener un expediente laboral para cada trabajador que contenga documentación legal, personal y un record laboral actualizado.

II. OBJETIVO DE LA POLITICA:

Es objetivo de esta política mantener registros e informes actualizados conforme al marco legal, que faciliten las decisiones de reorganización de las áreas de la Empresa, traslados del personal, amonestación, reconocimiento de su labor.

III. NORMAS GENERALES:

- 1. El expediente debe ser de uso confidencial.*
- 2. Al ingreso de cada trabajador se le formará el expediente con la papelería completa, tanto personal como legal.*
- 3. Toda información como: amonestación, reconocimiento, constancias extendidas por la Empresa y constancias recibidas del trabajador; deben ser archivados en el expediente.*
- 4. A la información de los archivos de personal tendrán acceso el Gerente General y Jefe de área, siendo el único responsable el Encargado del Programa.*
- 5. Se guardaran todos los expedientes en un archivo exclusivo de personal.*

IV. PROCEDIMIENTOS:

1. *Verificar a través de un formato la documentación personal que recibe del trabajador; firmando ambos dicho formato.*
2. *Abrir un folder que rotula con el apellido y nombre completo del trabajador.*
3. *Archivar la papelería personal y legal en el siguiente orden:*
 - Hoja de referencias*
 - Solicitud de empleo*
 - Fotocopia de:*
 - Cédula de Vecindad*
 - Cartas de recomendación*
 - Certificado de estudios*
 - Antecedentes penales*
 - Antecedentes policíacos*
 - Carnet del Igss*
 - Informe de resultados psicométricos*
 - Documentos de Contratación:*
 - Aceptación de turnos rotativos*
 - Información sobre bebidas alcohólicas*
 - Memorandum interno (Presentación al Jefe)*
4. *El expediente se archiva en una carpeta colgante que se rotula con el apellido y nombre completo del trabajador.*
5. *La carpeta colgante es colocada en orden alfabético dentro del archivo de personal.*
6. *Al recibir documentación del personal confirma la veracidad del mismo.*
7. *Archiva en el expediente de cada trabajador la documentación recibida.*
8. *El Encargado del Programa debe de estar pendiente que cada expediente extraído del archivo por el Gerente General o Jefe de Área, sea regresado a él.*

VACACIONES DE PERSONAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

VACACIONES DEL PERSONAL

I. DESCRIPCION DE LA POLITICA:

Es política de la Empresa que el personal goce el período anual de vacaciones de acuerdo con el Código de Trabajo.

II. OBJETIVO DE LA POLITICA:

La presente política tiene como objetivo establecer el procedimiento adecuado para que el personal disfrute en forma común su período de vacaciones anuales.

III. NORMAS GENERALES:

- 1. Las vacaciones no son compensables en dinero, salvo cuando una persona se retira de la empresa sin haberlas disfrutado .*
- 2. Las vacaciones se gozarán a fin de año, 15 días hábiles.*
- 3. Las vacaciones no se pueden tomar anticipadas.*
- 4. No se conceden permisos a cuenta de vacaciones.*
- 5. Debe hacerse constar por escrito que se ha gozado del período de vacaciones, dicha constancia debe ser firmada por el trabajador.*
- 6. La constancia de vacaciones se adjuntará al expediente del trabajador.*

IV. PROCEDIMIENTOS:

A. La persona interesada:

- 1. Firmará la Constancia de Vacaciones al momento de recibir su pago correspondiente.*
- 2. Entra y sale en las fechas estipuladas para el efecto.*

B.El Encargado de área:

- 1. Informará a su personal una semana antes, de las fechas que se asignaron para que disfrute de sus vacaciones.*
- 2. Supervisa que el personal a su cargo entre y salga en las fechas estipuladas.*

C.Responsable de expedientes:

- 1. Archiva en cada expediente de los trabajadores la Constancia de Vacaciones firmada por el trabajador.*
- 2. Traslada una copia al Encargado de planillas.*

PERMISOS DE PERSONAL

PERMISOS DE PERSONAL

I. DESCRIPCION DE LA POLITICA"

Es política de la Empresa conceder PERMISOS, de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo vigente y según las necesidades individuales, para que el personal pueda atender asuntos particulares durante la hora de trabajo.

II. OBJETIVO DE LA POLITICA:

El objetivo de esta política consiste en establecer los lineamientos para que, tanto los Encargados como el personal, puedan administrar y utilizar correctamente los permisos.

III. NORMAS GENERALES:

1. *Para poder salir de la Empresa durante las horas de trabajo, el personal debe llenar una solicitud de permiso y obtener la autorización del Encargado de su área o de Dirección General.*
2. *El permiso que el personal requiera, debe solicitarlo con un día de anticipación, según sea el caso.*
3. *La persona que autorize el permiso, debe trasladar la solicitud del permiso a la persona Encargada del Control de expedientes del trabajador.*
4. *Los permisos deben ser justificados por escrito mediante constancias.*
5. *Se concede permiso por:*
 - a) *Fallecimiento de cónyuge, padres o hijos* *3días*
 - b) *Matrimonio Civil y/o Religioso* *5días*
 - c) *Nacimiento de hijo* *2días*
 - d) *Citaciones judiciales* *Tiempo necesario*
 - e) *Consultas al I.G.S.S.* *Tiempo necesario*
 - f) *En todos los demás casos el Encargado de área o la Dirección General será quien decida si se concede o no el permiso, tomando en cuenta los antecedentes del solicitante y la necesidad del permiso.*

6. *Forma de pago del Permiso:*
- *Si la constancia presentada es aceptada, se pagará solo el tiempo ordinario, (atendiendo el numeral 5).*
 - *Determinar un máximo de horas a conceder como permiso para determinar su pago ordinario.*

IV. PROCEDIMIENTOS:

A. La persona interesada:

1. *Llena la solicitud de permiso.*
2. *Obtiene la firma de autorización de su Encargado de áreas.*
3. *Al reincorporarse a su trabajo, entregará la constancia escrita que justifique el permiso gozado, a su Encargado, quien trasladará a su vez a la persona responsable de expediente.*

B. El Encargado de área:

1. *Analiza la solicitud.*
2. *Si procede, la autoriza con su firma.*
3. *Lleva control del permiso, para que el solicitante se reincorpore a su trabajo a la hora y el día señalado.*

C. Responsable de Expedientes:

1. *Archiva los permisos de salida en el expediente de cada trabajador.*
2. *Lleva el control de las horas y días en que los empleados se reincorporan a su trabajo.*
3. *Antes de cierre de planilla, indica por escrito al Encargado de misma, si corresponde descuento o no.*

AUSENCIAS DEL PERSONAL

AUSENCIAS DEL PERSONAL

I. DESCRIPCION DE LA POLITICA:

Es política de la Empresa exigir al trabajador el motivo de la ausencia sea presentada por escrito, en el momento en que el personal se incorpora a sus labores.

II. OBJETIVO DE LA POLITICA:

El objetivo de la política es establecer el procedimiento para que el personal presente ante su Encargado de área o a la Dirección General, la justificación de la ausencia.

III. NORMA GENERALES:

- 1. El motivo de la ausencia debe ser presentada por escrito, mediante constancias extendidas por el IGSS, Juzgados y otras instituciones a las cuales haya acudido la persona interesada.*
- 2. La justificación debe ser presentada en el momento en que el empleado (a) reanude sus labores al Encargado de área, para que éste decida si se paga o no el día.*
- 3. Si el empleado no presenta la justificación, será descontado el día + séptimo + Pac + Carta de amonestación.*
- 4. Si es aceptada la justificación, se pagará únicamente el tiempo ordinario + bonificación + Pac., no así el extraordinario.*

IV. PROCEDIMIENTOS:

A. La persona interesada:

- 1. Comunica el motivo de su ausencia urgentemente vía telefónica, a su Encargado de área.*
- 2. Al reincorporarse a su trabajo, presenta al Encargado de área, la justificación de su ausencia.*

B. Encargado de área:

- 1. Al recibir la justificación, la analiza y determina si hay pago o no y la envía al responsable de expedientes diariamente.*

C. Responsable de Expedientes:

- 1. Archiva en el expediente del interesado tanto el reporte como la justificación de ausencia.*
- 2. Antes del cierre de planilla, indica al encargado de la misma si se descuenta o no la ausencia.*

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

1. *En Guatemala los programas de atención a la pequeña empresa estan inscritos dentro de las estrategias y objetivos de la microempresa, siendo necesario hacer diferenciaciones concretas que permitan diseñar programas específicos para cada tamaño de empresa*
2. *La empresa de Artes Gráficas "L.G.", carece de programas, metodologías y procedimientos que logren una funcional administración de recursos humanos.*
3. *Los controles y procedimientos actuales no se dan a vasto para manejar la administración de personal de la Pequeña Empresa de Artes Gráficas L.G."*
4. *La Gerencia General de la Pequeña Empresa de Artes Gráficas "L.G.", tiene una organización flexible y adaptada a los cambios organizacionales, así como una claridad en su misión y visión, reflejándolo a su personal.*
5. *El sistema de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño actuales, involucra a personal de diferentes puestos administrativos, sobrecargándoles así sus funciones y reduciendo el tiempo para cumplir las funciones propias de su puesto.*
6. *La Pequeña Empresa de Artes Gráficas "L.G.", aplica una administración con sentido social, siendo este uno de los factores que influyen en la motivación de su personal.*

6.2 RECOMENDACIONES

- 1. Crear un departamento de Recursos Humanos o definir a una persona encargada de la ejecución y control de los programas pertenecientes.*
- 2. Implementar y aplicar los programas propuestos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Gestión Administrativa, adecuados al sistema socioeconómico de la empresa.*
- 3. Evaluar periódicamente los programas para actualizarlos de acuerdo a las necesidades del personal y al crecimiento comercial.*
- 4. Organizar un archivo de formatos sugeridos en cada programa para agilizar y facilitar su aplicación.*
- 5. Contactar profesionales en el área de Derecho Laboral, para asesoría jurídica en casos especiales.*

ANEXOS

PRESENTACION DE LOS TIPOS DE ENTREVISTA LABORALES

Las herramientas de selección, como las solicitudes y las pruebas psicométricas, son útiles, pero el instrumento más efectivo es la entrevista. Las entrevistas ofrecen una oportunidad y son un recurso de Selección muy potente para conocer candidato.

TIPOS DE ENTREVISTAS

Entrevista No Dirigida:

Una entrevista no estructurada de tipo convencional. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. Es una entrevista no estructurada en la cual el entrevistador realiza preguntas en relación a la última respuesta del interesado.

Entrevista Dirigida:

Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas, de acuerdo a un formato preestablecido. Es posible conseguir formas impresas con normas para evaluar la entrevista, en este caso se sugiere utilizar formulario de entrevista inicial.

Entrevista Estructurada:

Serie de preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas "preferidas" que son formuladas a todos los aspirantes al empleo. A diferencia de las entrevistas dirigidas impresas, las entrevistas estructuradas pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión.

Se realiza con un formulario que esté bajo los parámetros del Análisis de Puesto.

Entrevista Serializada:

Entrevista en la que el aspirante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en forma estándar en base al Análisis de Puesto.

Entrevista de Panel:

Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa.

Entrevista de Estrés:

Entrevista en la que se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas generalmente hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y a aquellos que tengan poca o mucha tolerancia al estrés.

Entrevista de Evaluación:

Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

PASOS EN LA ENTREVISTA

Planificación de la entrevista:

Hay que revisar la solicitud y curriculum vitae del candidato y anotar las áreas que son confusas o que pudiera indicar fuerzas o debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto. También se debe planificar el lugar donde se realizará la Entrevista.

Establecimiento de la Familiaridad o Rapport:

Después, reciba al candidato y haga lo necesario para tranquilizarlo. Deseará iniciar la entrevista formulando preguntas poco controvertidas; quizás sobre el clima o las condiciones del tráfico ese día. También es importante hacerle saber al candidato que durante la entrevista se anotarán datos que se consideren importantes en su colocación.

Formulación de Preguntas:

Formular las preguntas según el estilo de la Entrevista que se ha elegido.

Cierre de la entrevista:

Hacia el cierre de la Entrevista, hay que dejar tiempo para responder preguntas que pudiera tener el candidato y (si es apropiado), para vender al candidato el trabajo en su empresa.

Revisión de la Entrevista:

Después de que el candidato se haya retirado, deberá revisar las notas de la entrevista, llenar la forma de la entrevista (si no se hizo durante la plática) y revisar lo sucedido mientras está todavía fresco en su mente.

FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL

I. DATOS GENERALES

Nombre completo: _____
Edad: _____ Profesión: _____
Puesto al que aplica: _____

II. PRESENTACION PERSONAL:

Marque con una "X" la casilla que corresponda: E B R M
Higiene(limpieza en su vestir y persona) _____
Arreglo(atuendo adecuado a la plaza que aplica) _____
Capacidad de comunicación(expresión verbal
adecuada al nivel que se necesita en la plaza) _____

Observaciones: _____

III. ESCOLARIDAD:

Marque con una "X" la casilla que corresponda: BUENO REGULAR MALO
Nivel Escolar(grado de estudios que requiere la plaza) _____
Preparación específica para el puesto(cursos,
talleres o preparación práctica para el puesto) _____

Observaciones: _____

IV. EXPERIENCIA LABORAL:

Marque con una "X" la casilla que corresponda: BUENO REGULAR MALO
Funciones que ha desempeñado en relación al puesto _____
Estabilidad laboral _____

Observaciones: _____

V. MOTIVACION - METAS

Marque con una "X" la casilla que corresponda: BUENO REGULAR MALO
Objetivos que desea alcanzar _____
Deseos de aprender tareas en relación al puesto _____
Observaciones: _____

VI. RESUMEN DE LA ENTREVISTA:

Según el nivel que requiere la plaza, se procede a tomar la decisión.

Marque con un "X" la casilla que corresponda:
Aceptable _____ No Aceptable _____

Observaciones: _____

Fecha de la Entrevista

Firma del Entrevistador

DESCRIPCION DE LOS ASPECTOS A EVALUAR

I. DATOS GENERALES	Información personal del candidato
II. PRESENTACION PERSONAL	Presentación y arreglo adecuados a la plaza que aspira
III. ESCOLARIDAD	Llena el requisito mínimo de escolaridad necesaria para el puesto que aplica
IV. EXPERIENCIA LABORAL	Posee experiencia adecuada al puesto
V. MOTIVACION-METAS	Sabe fijar metas realistas y al mismo tiempo retadoras

GUIA PARA REALIZAR UNA DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTO

INTRODUCCION

Se pretende dar una información clara de los pasos que debe seguir la persona Encargada de la aplicación del formato de Descripción y Análisis de Puesto. Para lo cual se divide en dos etapas:

- Etapa de Preparación: ésta conlleva una preparación tanto del ambiente como del material a utilizar.
- Etapa de Ejecución: donde intervienen el Gerente, el Supervisor y los trabajadores.

ETAPA DE PREPARACION:

El Encargado de la aplicación de la Descripción y Análisis de Puesto (DAP) deberá seguir los pasos que a continuación se describen:

- a) Información:
 - 1) *Informará al personal sobre:*
 - * *La importancia que tiene una Descripción y Análisis de Puesto.*
 - * *Los objetivos de la aplicación de la Descripción y Análisis de Puesto.*
 - * *Indicar los puestos que serán objeto de estudio.*
- b) Calendarización:

El Encargado de la aplicación del DAP deberá indicar a la persona sujeto de estudio:

 - * *El calendario y horario de la elaboración del programa.*
 - * *Explicar con detalle el procedimiento a seguir en la elaboración del DAP.*
- c) Observaciones:

El Encargado confirma que la información proporcionada esté clara, a través de preguntas al trabajador sobre lo comprendido por él.

ETAPA DE EJECUCION:

El Encargado de la aplicación del DAP, en conjunto con el Gerente procede a los siguientes pasos:

- a) El Gerente determina el lugar estratégico donde observe el desempeño del trabajador en cada uno de los puestos.*
- b) El Gerente analiza la información obtenida en las observaciones realizadas para elaborar las primeras bases del informe.*
- c) El Supervisor utiliza un lugar fuera de distractores para llenar el formato de DAP, de su subalterno.*
- d) El Supervisor al concluir el formato procede a entregarlo al Gerente.*
- e) El Gerente cita al Supervisor y trabajador para una entrevista en forma individual.*
- f) El Gerente aplica la entrevista individual al Supervisor y al trabajador para verificar la información recabada en el formato, bajo un ambiente fuera de tensión y con una comunicación amplia.*
- g) El Gerente recopila la información del formato y de la entrevista para analizarla y así depurarla.*
- h) El Gerente concluye con la redacción final de la Descripción y Análisis del Puesto.*

DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Llene los espacios en blanco.

1. Nombre del Puesto: _____
2. Departamento: _____
3. Cargo del Jefe Inmediato: _____
4. Jornada de Trabajo:
Diurna de: _____ a: _____ hrs. y de: _____ a: _____ hrs.
Mixta de: _____ a: _____ hrs. y de: _____ a: _____ hrs.
Nocturnade: _____ a: _____ hrs. y de: _____ a: _____ hrs.
Sábados: de: _____ a: _____ hrs. y de: _____ a: _____ hrs.
5. Ubicación:
Taller: _____ Oficina: _____

II. FUNCION PRINCIPAL DEL PUESTO: (Con una frase defina la función principal)

III. ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO: (Enumere las actividades básicas que se realizan en el puesto, no menos de 4 ni más de 8 actividades.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

IV. SUPERVISION DEL TRABAJO: Indique con que puestos tiene relación laboral.

1. Puesto de la persona que le supervisa: _____
2. Puestos que él supervisa directamente: _____

V. MOBILIARIO Y EQUIPO ESPECIAL: (Especifique si utiliza mobiliario y/o equipo especial en la realización de las tareas)

VI. DESCRIPCION DE TAREAS: (Describa las actividades que realiza, según se indica a continuación)

1. Actividades Diarias: _____

2. Actividades Semanales y/o quincenales: _____

3. Actividades Mensuales: _____

VII. REQUISITOS PARA EL PUESTO:(Marque con una "X" los datos del puesto, y no propiamente de la persona que actualmente lo ocupa.)

1. Datos Generales:

- a. Sexo: ___ Masculino ___ Femenino ___ No importante
 b. Edad: ___ 18 a 23 años ___ 24 a 30 años ___ 30 o más años
 c. Estado Civil: ___ Soltero (a) ___ Casado (a)

2. Escolaridad:

- a. ___ Primaria ___ Secundaria ___ Diversificado
 b. ___ Universidad ___ Técnico ___ Otros

3. Conocimientos Especiales: (Debe poseer conocimiento especial para desempeñar el puesto. Especifique)

4. Experiencia:

- a. ___ Indispensable: ___ Meses ___ Años
 ___ No indispensable
 b. Que tipo de experiencia se requiere: _____

5. Habilidades y/o Destrezas:

- ___ Manual ___ Visual ___ Auditiva ___ Comunicación

6. Responsabilidades por: equipo, materiales y/o valores:

- ___ Ninguna ___ Poca ___ Mucha ___ Muy grande

7. Características psicológicas:

- | | | | |
|------------------------------------|-----------|----------|----------|
| Persuasivo | ___ Mucho | ___ Poco | ___ Nada |
| Activo | ___ | ___ | ___ |
| Creativo | ___ | ___ | ___ |
| Habilidad para establecer contacto | ___ | ___ | ___ |
| Con empuje | ___ | ___ | ___ |
| Seguridad en si mismo | ___ | ___ | ___ |
| Sensibilidad | ___ | ___ | ___ |
| Tolerante | ___ | ___ | ___ |
| Persistente | ___ | ___ | ___ |

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO:(Marque con una "X" el nivel en que se desarrollan cada una de las condiciones de trabajo)

- | | | | |
|------------------------|--------------|----------|----------|
| 1. Esfuerzo físico: | ___ Bastante | ___ Poco | ___ Nada |
| 2. Ruido | ___ | ___ | ___ |
| 3. Calor | ___ | ___ | ___ |
| 4. Polvo | ___ | ___ | ___ |
| 5. Riesgo de accidente | ___ | ___ | ___ |
| 6. Ventilación | ___ | ___ | ___ |
| 7. Iluminación | ___ | ___ | ___ |
| 8. Limpieza | ___ | ___ | ___ |

Otras condiciones especiales propias del puesto: _____

IX. TIPO DE TRABAJO:(Marque con una "X" el tipo de trabajo que se realiza en el puesto)

- 1. Escritorio
- 2. Vehiculo
- 3. De Pie
- 4. Caminando

Observaciones: (Añada cualquier información adicional referente a este punto)

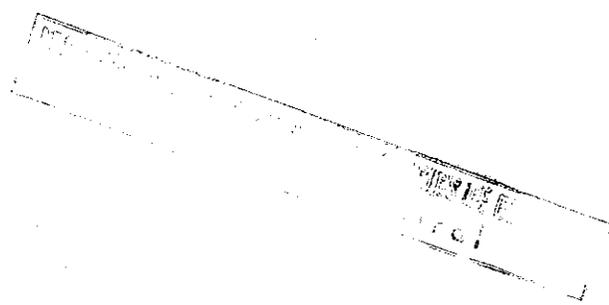
X. OBSERVACIONES: (Añada cualquier otra información relevante para el puesto)

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____



SUGERENCIA DE ESCALA SALARIAL

<i>RESULTADOS DE LA EVALUACION</i>	<i>PORCENTAJE DE AUMENTO</i>
1.0 - 1.5	1.875%
1.6 - 2.0	2.50%
2.1 - 2.5	3.125%
2.6 - 3.0	3.75%
3.1 - 3.5	4.375%
3.6 - 4.0	5.0%

BIBLIOGRAFÍAS

Brown, J.A.C. (1993)

La Psicología Social en la Industria
(2da. edición), México
Editorial Fondo de Cultura Económica

Chiavenato, Idalberto (1994)

Administración de Recursos Humanos
(2da. edición), Colombia
Editorial McGraw-Hill

Dessler, Gary (1991)

Administración de Personal
(4ta. edición), México
Editorial MacGraw-Hill

Estrada Maldonado, Erick y Jorge Mario Morales (1993)

El Papel de la Psicología en la Administración de Recursos Humanos, de la Empresa
Telecomunicaciones Guatel
Guatemala, U.S.A.C.

Rendón, Leonel (1993)

Generalidades de Artes Gráficas L.G.
Guatemala

Reyes Ponce, Agustin (1982)

Administración de Personal
México
Editorial Limusa

Rodríguez, Leonardo (1980)

Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa
México
Grupo Editorial Iberoamericana

Seminario Taller de Recursos Humanos I (1990)
Capacitación de Personal
Asociación de Gerentes de Guatemala
Guatemala

Sesam de Arrue, Lidia Judith (1993)
La Importancia de la Evaluación en la administración de Recursos Humanos
Guatemala, U.S.A.C.

Wendell L., Frech (1993)
Administración de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos
México
Editorial Limusa

Werthwe, Jr. William , Davis Keith (1991)
Administración de Personal y Recursos Humanos
(3era edición), México
Editorial MacGraw-Hill

INDICE GENERAL

PRESENTACION

CAPITULO I. INTRODUCCION 1

MARCO TEORICO

1.1.El Papel de la Psicología Industrial en los Recursos Humanos	2	3
1.2.La Pequeña Empresa	3	5
1.2.1.Definición		
1.2.2.Características		
1.2.3.Clasificación		
1.2.4.Marco Administrativo		
1.2.5.Marco Legal		
1.3.Administración de Recursos Humanos	5	7
1.3.1.Definición		
1.3.2.Objetivos		
1.3.3.Desafíos		
1.3.4.Políticas		
1.4.Programas de Recursos Humanos	8	12
1.4.1.Programa de Reclutamiento de Personal		
1.4.2.Programa de Selección de Personal		
1.4.3.Programa de Inducción al Personal		
1.4.4.Programa de Capacitación de Personal		
1.4.5.Programa de Evaluación del Desempeño de Personal		
1.4.6.Programa de Gestión Administrativa de Personal		

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS L.G. EN GUATEMALA

	13	14
2.1. Antecedentes		
2.2.Estructura Organizacional		
2.3.Misión de la Empresa		
2.4.Visión de la Empresa		

CAPITULO III

TECNICAS E INSTRUMENTOS

- 3.1. *Técnica de Muestreo*
- 3.2. *Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

16

CAPITULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

17

54

- 5.1. *Definición de la Propuesta*
- 5.2. *Justificación de la Propuesta*
- 5.3. *Objetivo de la Propuesta*
- 5.4. *Descripción de los Programas:*
 - 5.4.1. *Introducción*
 - 5.4.2. *Programa de Reclutamiento de Personal*
 - 5.4.3. *Programa de Selección de Personal*
 - 5.4.4. *Programa de Capacitación de Personal*
 - 5.4.5. *Programa de Inducción de Personal*
 - 5.4.6. *Programa de Evaluación del Desempeño del Personal*
 - 5.4.7. *Programa de Gestión Administrativa de Personal*

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

55

56

- 6.1. *Conclusiones*
- 6.2. *Recomendaciones*

ANEXOS

58

70

BIBLIOGRAFIAS

71

72