



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

**MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Lilian Beatriz Velásquez Valle

Asesorada por el Ing. José Francisco Gómez Rivera

Guatemala, noviembre de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LILIAN BEATRIZ VELÁSQUEZ VALLE

ASESORADO POR EL ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA MECÁNICA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
EXAMINADOR	Ing. Carlos Aníbal Chicojay Coloma
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha junio del 2010.


Lilian Beatriz Velásquez Valle

Guatemala, 21 de septiembre del 2014.

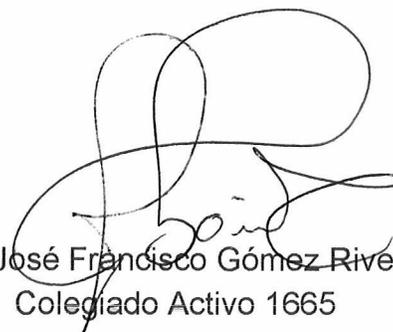
Señor Director
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
USAC

Señor Director:

En mi calidad de asesor, tengo el agrado de dirigirme a usted para presentarle el trabajo de graduación titulado **“MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL”**, previo a optar al examen público en la carrera de Ingeniería Mecánica Industrial.

He realizado las revisiones correspondientes y a mi juicio, el trabajo realizado por la estudiante Lilian Beatriz Velásquez Valle, cumple con los requisitos reglamentarios y objetivos planteados, por lo cual considero que el mismo está apto para su trámite final en esta unidad académica y para su uso que el mismo puede tener como material de apoyo para el curso de Administración de Personal, que actualmente se imparte en esta facultad.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted, muy atentamente.



Ing. José Francisco Gómez Rivera
Colegiado Activo 1665

José Francisco Gómez Rivera
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 1665



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, presentado por la estudiante universitaria **Lilian Beatriz Velásquez Valle**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Byron Gerardo Chocooj
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4,509

Guatemala, noviembre de 2014.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, presentado por la estudiante universitaria **Lilian Beatriz Velásquez Valle**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


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



Guatemala, noviembre de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MANUAL PARA LA PRÁCTICA DEL CURSO ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, presentado por la estudiante universitaria: **Lilian Beatriz Velásquez Valle**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, noviembre de 2015

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios padre** Autor de mi vida, por llenarme de fortaleza y sabiduría a lo largo de mi camino.
- Mis padres** Ovidio Heriberto Velásquez Navarro (q. e. p. d.) y Lilian Elizabeth Valle Trinidad, por su gran amor y apoyo brindado en todo momento desde mi nacimiento hasta el día de hoy; mi triunfo es su triunfo.
- Mi esposo** Marvin Alexander Rivas Martínez, por haber llegado a mi vida, por su amor y apoyo incondicional.
- Mi hijo** Emanuel Alejandro Rivas Velásquez, con mucho amor por ser un regalo maravilloso en mi vida y el motivo principal para alcanzar mis metas.
- Mis hermanos** Sol Catalina y José Ovidio Velásquez Valle, por su amor, su apoyo incondicional y por estar conmigo en la vida.
- Mi abuela** Rosa Florencia Trinidad, por su gran amor durante toda mi vida.

Mis sobrinos

Javier y José Rodrigo Ortiz Velásquez y José Carlos Velásquez Sermeño, por el amor incondicional y alegría que le han traído a mi familia.

Mis padrinos

Enrique Augusto Leche Gramajo y Blanca Ligia Trinidad Velásquez de Leche, por el cariño que siempre me han tenido.

Mis amigos

Por brindarme su amistad y apoyo a lo largo de la carrera.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios padre	Por estar siempre a mi lado para culminar este éxito.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por haberme recibido y brindado la oportunidad para formarme profesionalmente.
Facultad de Ingeniería	Por haberme brindando la enseñanza y conocimientos científicos necesarios para el desarrollo de mis estudios.
Ingeniero asesor y padrino	Ing. José Francisco Gómez Rivera, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias en la elaboración de este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN.....	XIX
OBJETIVOS.....	XXIII
INTRODUCCIÓN	XXV
1. ORIGEN E INFORMACIÓN GENERAL DE LA PRÁCTICA.....	1
1.1. Descripción de práctica	1
1.2. Información general de práctica	2
1.3. Objetivo general	2
1.4. Objetivos específicos.....	2
1.5. Metodología.....	3
1.6. Sistema de valores	4
1.7. Evaluación de rendimiento académico	4
1.8. Sistema de evaluación.....	5
1.8.1. Presentación de tarea de práctica	7
1.8.2. Presentación de tarea de clase teórica.....	7
1.9. Contenido programático	8
1.10. Descripción de proyecto final.....	11
1.11. Calendarización	13
1.12. Bibliografía.....	13
2. INTRODUCCIÓN A LA DOTACIÓN DE PERSONAL PRÁCTICA #1 ...	15
2.1. Objetivo	15

2.2.	Definición de dotación de personal	15
2.3.	Procesos y subprocesos de dotación de personal	16
2.3.1.	Proceso de provisión de personal	17
2.3.1.1.	Planificación de recursos humanos....	17
2.3.1.2.	Reclutamiento	18
2.3.1.3.	Selección.....	18
2.3.2.	Proceso de aplicación de personal.....	19
2.3.2.1.	Inducción, integración y orientación ...	19
2.3.2.2.	Evaluación de desempeño	20
2.3.3.	Proceso de desarrollo de personal.....	20
2.3.3.1.	Capacitación y adiestramiento	20
2.3.4.	Proceso de mantenimiento del personal	21
2.3.4.1.	Remuneración.....	21
2.3.4.2.	Beneficios.....	21
2.3.5.	Proceso de seguimiento o control de personal.....	22
2.3.5.1.	Transferencias.....	22
2.3.5.2.	Separaciones	22
2.4.	Problema a resolver	23
2.4.1.	Problema 1: empresa La Estufita	23
3.	PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PRÁCTICA #2.....	25
3.1.	Objetivo	25
3.2.	Definición de planificación de recursos humanos	25
3.3.	Ventajas de la planificación de recursos humanos	26
3.4.	Pasos a seguir en la planificación de recursos humanos.....	26
3.5.	Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos	27
3.5.1.	Factor o ambiente externo.....	28
3.5.2.	Factor o ambiente interno.....	29

3.6.	Predicción de los requerimientos.....	29
3.6.1.	Técnicas para determinar los requerimientos de recurso humano.....	30
3.7.	Ejemplos.....	31
3.7.1.	Caso 1: empresa Gómez-Velásquez y Asociados..	31
3.8.	Problema a resolver	37
3.8.1.	Problema 2: empresa Cerealín, S. A.	37
4.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PRÁCTICA #3.....	41
4.1.	Objetivo	41
4.2.	Reclutamiento de personal.....	41
4.3.	Fuente de reclutamiento	42
4.4.	Formas de reclutamiento	45
4.5.	Medios o canales de reclutamiento	47
4.6.	Selección de personal	48
4.7.	Hoja de solicitud	50
4.8.	Entrevistas.....	50
4.8.1.	Tipos de entrevista	51
4.9.	Pruebas	52
4.9.1.	Tipos de pruebas	52
4.10.	Investigación.....	53
4.11.	Problemas a resolver.....	54
4.11.1.	Ejercicios prácticos	54
4.11.2.	Problema 3: pastelería Mi Dulce Momento.....	56
5.	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PRÁCTICA #4.....	59
5.1.	Objetivo	59
5.2.	Introducción: inducción, integración y orientación	59
5.3.	Capacitación y adiestramiento.....	61

5.4.	Tipos de capacitación.....		61
5.5.	Ciclo de capacitación		63
	5.5.1.	Detección de necesidades de capacitación.....	64
	5.5.2.	Planes y programas de capacitación.....	66
	5.5.3.	Implementación de programa de capacitación	67
	5.5.4.	Evaluación de resultados	68
5.6.	Diseño o desarrollo de un programa de capacitación		69
	5.6.1.	Métodos de capacitación.....	70
		5.6.1.1. Métodos de capacitación para empleados no gerenciales	70
		5.6.1.2. Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial	71
	5.6.2.	Técnicas de capacitación	73
5.7.	Ejemplo: Caso 3 Programa de Capacitación para la Formación de Docentes, Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.....		74
5.8.	Problemas a resolver		78
	5.8.1.	Problema 4: empresa MESARISA.....	78
	5.8.2.	Ejercicios prácticos.....	79
6.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PRÁCTICA #5.....		81
	6.1.	Objetivo	81
	6.2.	Definición de evaluación de desempeño.....	81
	6.3.	Finalidad o motivos	82
	6.4.	Estándares de desempeño	84
	6.5.	Tipos de evaluación	85
		6.5.1. Criterios de evaluación.....	85
	6.6.	Métodos de evaluación de desempeño.....	87
		6.6.1. Métodos basados en el pasado.....	88

6.6.2.	Basados en el futuro.....	88
6.7.	Beneficios de evaluación del desempeño.....	89
6.7.1.	Beneficios para el superior inmediato (gerente, jefes).....	89
6.7.2.	Beneficios para el empleado evaluado	90
6.7.3.	Beneficios para la organización	91
6.8.	Resultado de una evaluación de desempeño.....	91
6.8.1.	Transferencias.....	92
6.8.2.	Separaciones.....	92
6.9.	Ejemplo: Caso 4 Banco la Alcantía.....	93
6.10.	Problemas a resolver.....	97
6.10.1.	Problema 5: evaluación de desempeño a grupo de trabajo.....	97
6.10.2.	Problema 6: empresa Aroma Sensual	99
7.	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS PRÁCTICA #6	101
7.1.	Objetivo	101
7.2.	Concepto e importancia del salario	101
7.2.1.	Pago	102
7.2.2.	Salario	102
7.2.3.	Sueldo	103
7.2.4.	Jornal.....	103
7.3.	Importancia de la administración de salarios.....	104
7.4.	Aspectos que se analizan.....	105
7.5.	Ejemplo: Caso 5 empresa MADECASA (Muebles para casa).....	106
7.6.	Problemas a resolver.....	110
7.6.1.	Problema 7: empresa Bomba Estalla	110
7.6.2.	Problema 8: empresa Cielo Azul	111

8.	PRESTACIONES LABORALES PRÁCTICA #7	113
8.1.	Objetivo	113
8.2.	Definición de prestaciones laborales.....	113
8.3.	Cálculo de prestaciones laborales vigentes	113
8.3.1.	Base promedio	114
8.3.2.	Cálculo en planilla	115
8.3.2.1.	Vacaciones.....	115
8.3.2.2.	Aguinaldo	116
8.3.2.3.	Bono 14.....	116
8.3.2.4.	Indemnización	117
8.3.2.5.	Sueldo del mes.....	117
8.3.3.	Finiquito.....	118
8.4.	Problema a resolver	118
8.4.1.	Problema 9: empresa Gelifruty, S A.	118
9.	CONDICIONES LABORALES PRÁCTICA #8	121
9.1.	Objetivo	121
9.2.	Definición de condiciones laborales	121
9.2.1.	Salud ocupacional	122
9.2.2.	Seguridad industrial.....	122
9.2.3.	Higiene industrial.....	124
9.3.	Objetivos y principios de seguridad e higiene en el trabajo....	126
9.4.	Razones para la seguridad e higiene en el trabajo	127
9.4.1.	Morales.....	127
9.4.2.	Legales.....	127
9.4.3.	Económicas.....	128
9.5.	Riesgos operacionales	128
9.6.	Programa de seguridad e higiene industrial	130
9.6.1.	Aspectos.....	131

	9.6.2.	Fundamentos.....	132
	9.6.3.	Beneficios	133
9.7.		Ejemplo: Caso 6 Programa de higiene y seguridad industrial para las empresas de servicio del municipio Valera, Venezuela	134
9.8.		Problemas a resolver.....	139
	9.8.1.	Problema 10: fotocopidora La Imagen.....	139
	9.8.2.	Ejercicios prácticos	140
10.		SINDICATOS, PRÁCTICA #9	141
	10.1.	Objetivo	141
	10.2.	Definición de sindicato.....	141
	10.3.	Libertad sindical.....	142
	10.4.	Historia del sindicalismo en Guatemala.....	143
	10.5.	Clasificación de sindicatos.....	146
		10.5.1. Clasificación legal	146
		10.5.2. Clasificación por su actuación política	147
	10.6.	Estructura organizacional	148
	10.7.	Beneficios del trabajador	149
	10.8.	Pacto colectivo de condiciones de trabajo.....	150
	10.9.	Ejemplo: Caso 7 Reinstalación en el trabajo	151
	10.10.	Problemas a resolver.....	151
		10.10.1. Problema 11: Requisitos para agentes de seguridad.....	152
		10.10.2. Ejercicios prácticos	153
11.		MOVIMIENTO SOLIDARISTA PRÁCTICA #10.....	155
	11.1.	Objetivo	155
	11.2.	Definición de Movimiento Solidarista	155

11.3.	Historia del Movimiento Solidarista en Guatemala.....	156
11.4.	Objetivos, principios y características	158
11.5.	Plan Solidarista	161
11.5.1.	Beneficios para la empresa	162
11.5.2.	Beneficios para el trabajador.....	163
11.6.	Asociación Solidarista	163
11.6.1.	Estructura organizacional	164
11.6.2.	Fases de desarrollo.....	166
11.7.	Ejemplo: Caso 8 Estudios, alimentación, medicina, y ahorro por el bien del trabajador, Ingenio La Unión.....	167
11.8.	Problemas a resolver	169
11.8.1.	Problema 12: Creando programas de beneficio	169
11.8.2.	Ejercicios prácticos.....	171
12.	PRODUCTIVIDAD, PRÁCTICA #11	173
12.1.	Objetivo	173
12.2.	Definición de productividad del recurso humano.....	173
12.3.	Importancia de la productividad	173
12.4.	Motivación en el trabajo	174
12.4.1.	Teorías de motivación para la productividad	176
12.5.	Optimización de la productividad	181
12.5.1.	Factores negativos	181
12.5.2.	Factores positivos	182
12.5.3.	Compensación	183
12.6.	Técnicas para el aumento de la productividad	184
12.6.1.	Prestaciones personales	185
12.6.2.	Promoción de empleados.....	186
12.6.3.	Enriquecimiento del puesto	186
12.6.4.	Rotación del personal.....	187

12.6.5.	Administración o planificación de carreras profesionales	188
12.7.	Ejemplo: Caso 9 Experimento de Non-Linear Systems	189
12.8.	Problemas a resolver.....	190
12.8.1.	Problema 13: Activando Productividad en Estrella, S. A.....	190
12.8.2.	Ejercicios prácticos	192
13.	CALIDAD DEL RECURSO HUMANO PRÁCTICA #12	193
13.1.	Objetivo	193
13.2.	Calidad total.....	193
13.3.	Calidad del recurso humano.....	194
13.3.1.	Calidad de vida en el trabajo	195
13.4.	Origen.....	196
13.5.	Sistema de calidad total.....	197
13.5.1.	Objetivos, criterios y consideraciones.....	198
13.5.2.	Limitaciones.....	198
13.6.	Ejemplo: Caso 10 En busca de la magia del servicio	199
13.7.	Problemas a resolver.....	201
13.7.1.	Ejercicios prácticos	202
14.	EXAMEN FINAL DE PRÁCTICA PRÁCTICA #13	203
14.1.	Objetivo	203
14.2.	Descripción de examen final.....	203
14.3.	Metodología.....	204
14.4.	Desarrollo	204
14.5.	Sistema de evaluación.....	205
14.6.	Recomendaciones.....	205

CONCLUSIONES.....207
RECOMENDACIONES209
BIBLIOGRAFÍA.....211
APÉNDICES.....217
ANEXOS.....233

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Proceso de dotación de personal.....	17
2.	Préstamos <i>versus</i> recepcionistas	34
3.	Pirámide ocupacional.....	45
4.	Ciclo de capacitación	64
5.	Resultados de evaluación de desempeño Banco la Alcantía.....	96
6.	Salarios <i>versus</i> ponderación, empresa MADECASA.....	108

TABLAS

I.	Información general de práctica	2
II.	Prestamos/recepcionistas, empresa Gómez-Velásquez y Asociados	32
III.	Cálculo de correlación, préstamo <i>versus</i> recepcionista	33
IV.	Personal administrativo a contratar	36
V.	Cantidad total de empleados, empresa Gómez-Velásquez y Asociados	37
VI.	Índices de inflación, Guatemala 2005-2008.....	38
VII.	Programa de Capacitación, Estructura del Plan de Estudios	77
VIII.	Ejemplo de un criterio de evaluación, habilidades.....	86
IX.	Evaluación de desempeño Banco la Alcantía.....	94
X.	Resultados, evaluación de desempeño Banco la Alcantía	95
XI.	Nivel de desempeño Banco la Alcantía	95

XII.	Personal a evaluar, empresa Aroma Sensual	100
XIII.	Salario de empleados de la empresa MADECASA.....	106
XIV.	Criterio a utilizar en la evaluación de desempeño.....	107
XV.	Datos obtenidos por el método Evaluación por Puntos	108
XVI.	Tasa de salario merecida y propuesta a empleados de Empresa MADECASA	109
XVII.	Salario de empleados de la empresa Bomba Estalla.....	110
XVIII.	Salario de empleados de la empresa Cielo Azul	112
XIX.	Salario del Sr. Edgar Castellanos	114
XX.	Salario del señor Lucas Chiflado	119
XXI.	Salario del señor Gregorio Feliz.....	119
XXII.	Salario de la señora Juana de la Cruz	120
XXIII.	Períodos históricos del sindicalismo en Guatemala.....	144
XXIV.	Estructura organizacional Asociación Solidarista	165
XXV.	Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	177
XXVI.	Factor dual de Herzberg.....	178

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
A. C.	América Central
Art.	Artículo
C. A.	Centro América Metro
CT	Código de Trabajo
Dto.	Decreto
CD	Disco compacto
ed.	Edición
=	Igual
m²	Metro cuadrado
#	Numeral
Núm.	Número
%	Porcentaje
Pts.	Puntos
Q	Quetzales
Sra.	Señora
Srita.	Señorita
S. A.	Sociedad Anónima
TV	Televisor

GLOSARIO

Absentismo laboral	Absentismo o ausentismo laboral es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.
Actividad multidisciplinaria	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas que abarca o afecta a varias disciplinas.
Adiestramiento	Hace referencia a la acción y efecto de adiestrar, hacer diestro, enseñar e instruir, sinónimo de guiar y encaminar.
Apercibimientos	Advertencia de una próxima sanción en caso de cometer un error o una falta.
Clima organizacional	Nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Coaching	Proceso en el cual un <i>coach</i> , ayuda a otras personas a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones, entre otras, y a ponerse en camino para conseguirlas.
Comisariatos	Almacén o tienda, de carácter cooperativo o sostenido por algunas empresas, donde determinadas personas pueden adquirir productos a un precio más económico que en el comercio.
Competencias	Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.
Congruencia	Relación lógica y coherente que se establece entre dos o más cosas.
Consortio	Agrupación de entidades con intereses comunes.
Cooperativa	Asociación de personas con intereses comunes para vender o comprar sin intermediarios.
Disonancia cognitiva	En psicología, hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un

comportamiento que entra en conflicto con sus creencias.

Enfermedad profesional

Es un estado enfermizo u obsesivo a corto o largo plazo, que se origina por una causa repetida durante un largo tiempo, como consecuencia de la clase de trabajo o las condiciones ambientales en las que se desempeñan las actividades.

Estatus

Estatus, o en su pura forma latina *status*, es el estado o posición de algo dentro de un marco de referencia dado.

Estereotipo

Idea o imagen aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta.

Fuerza de trabajo

Hace referencia a la capacidad física y mental, inherente a todo ser humano, de realizar un trabajo.

Gestión de la calidad total

Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

Globalización	Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
Impregnación	Empaparse de los conocimientos o ideas de alguien a través del contacto con el.
Inflación	En economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado.
Organización	Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.
<i>Outsourcing</i>	Proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. Es subcontratación. Esta decisión tiene sentido cuando el subcontratista puede realizar determinada función con mayor eficiencia y eficacia.

Plan de Contingencia	Plan de acción que contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de una compañía.
Proceso	Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.
Productividad	Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.
Reingeniería	Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
Retribución	Es el salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo.

Retroalimentación	Consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.
Staff	Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa coordina su actividad o le asesora en la dirección.
Subjetivos	Que depende de sentimientos, vivencias o intereses personales. Relativo a nuestro modo de pensar o de sentir y no al objeto en sí mismo.
Tendencias demográficas	Interpretación de los estudios de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales.

RESUMEN

La práctica del curso Administración de Personal consiste en el desarrollo de los conceptos y técnicas vistas en la clase magistral, en la cual el profesional auxiliar que la imparte y los estudiantes que la conforman, interactúan en diversas actividades con la finalidad de poner en práctica los procesos y subprocesos que conforman la dotación de personal, y así aprender a la vez cuando utilizarlos en el desarrollo profesional.

El manual de la práctica del curso se desarrolla en tres partes, la primera propone reglas, parámetros, controles y métodos de seguimiento a aplicar en los estudiantes para llevar a cabo la calificación y aprobación de dicha práctica de una forma correcta y adecuada; la segunda parte consiste en la descripción fundamental del marco teórico de cada tema, con el cual el profesional auxiliar y el estudiante podrán reforzar los distintos temas impartidos en la clase magistral; y la tercera parte proporciona ejemplos y problemas prácticos para el aprendizaje y desarrollo de las distintas herramientas, técnicas y métodos a aplicar en la administración del personal de una entidad.

El primer y último capítulo describen el contenido y la forma en la que se puede desarrollar y evaluar la práctica del curso, junto con la metodología que se puede llegar a aplicar para realizar la evaluación final para su respectiva aprobación; se presentan reglas, formas, y controles a aplicar al momento de realizarla y así llevar el control y seguimiento del desarrollo de los alumnos que estén cursando dicha práctica.

Los temas a desarrollar en la práctica del curso forman parte de los cinco procesos básicos de la dotación de personal, los cuales son la Provisión, Aplicación, Desarrollo, Mantenimiento, Seguimiento y Control del Personal; estos procesos se subdividen en distintos subprocesos, los cuales son desarrollados en 8 capítulos dentro del manual en donde se ponen en práctica; estos subprocesos son la planificación, el reclutamiento y selección del personal, la capacitación y adiestramiento, la evaluación del desempeño, la administración de sueldos y salarios junto con las prestaciones laborales, y las condiciones del trabajo.

Al mismo tiempo, el manual complementa la práctica del curso con 4 capítulos más en los cuales se da a conocer en qué consisten los sindicatos y el movimiento solidarista, así como la importancia de la productividad del recurso humano y la calidad que la misma debe de presentar en una organización.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una guía práctica para el desarrollo teórico práctico del curso Administración de Personal, contribuyendo a fortalecer el control y desarrollo de la práctica de dicho curso con los estudiantes del mismo.

Específicos

1. Definir la importancia que posee la práctica del Curso Administración de Personal y que a futuro puede traer para una buena relación del recurso humano con el que se cuenta.
2. Proponer métodos de enseñanza, reglas y parámetros para la calificación y aprobación de la práctica del curso Administración de Personal.
3. Brindar una guía teórica-práctica para impartir las prácticas del curso, con la cual se pretenderá ayudar al profesional auxiliar encargado del mismo.
4. Definir controles para monitorear el desarrollo práctico de cada uno de los estudiantes que pertenecen al curso.
5. Exponer los conceptos y definiciones de la teoría impartida en el curso de Administración de Personal, para que el estudiante lo pueda poner en práctica.

6. Proporcionar al profesional auxiliar del curso y al estudiante, el conocimiento de las herramientas necesarias para llevar a cabo el desarrollo los distintos procesos y subprocesos de la dotación de personal en una entidad.

7. Realizar una mejora continua en el desarrollo de la práctica del curso Administración de Personal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con los adelantos tecnológicos, la evolución acelerada de las empresas, y la fuerte competencia mundial que entre ellas existe, conduce a cada organización exitosa a llevar a cabo una excelente administración del personal que forma parte de ella, teniendo en cuenta que las personas son los agentes activos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, con las cuales llevan a cabo el trabajo de la organización, llegando a cumplir con las metas establecidas.

La administración de personal es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir a las personas o el recurso humano que toda organización posee; consta de distintas técnicas y métodos para proveer, controlar, mantener, evaluar, apoyar y motivar al personal que la conforma, las cuales son importantes aprender para llegar a poner en práctica de una forma correcta en el desarrollo profesional.

La teoría del curso Administración de Personal es bastante amplia e ilimitada, cambiante en el transcurso del tiempo, y se puede llegar a aplicar o desarrollar en el ámbito profesional, por lo que es imprescindible el poner en práctica la teoría que en él se imparte, y que se realice o establezca una forma o programación correcta de llevar a cabo el desarrollo de esta práctica.

El presente manual teórico-práctico del curso es una guía para el desarrollo de la práctica del curso Administración de Personal, el cual, aplicado en cada una de las prácticas impartidas, puede incrementar el aprendizaje y el

buen rendimiento de cada uno de los estudiantes que lo cursen, así como el desenvolvimiento correcto del profesional auxiliar encargado de impartirlo.

La aplicación del presente manual, traerá beneficios tanto a la administración de la enseñanza del curso, como a los profesionales auxiliares que impartan la práctica, ya que el mismo será una guía para un buen desarrollo del tema que se imparta en cada práctica a los estudiantes del mismo.

El beneficio para el estudiante será el aplicar las técnicas, métodos y conocimientos adquiridos durante su carrera, obteniendo experiencia y conocimiento en el campo del recurso humano en el que se encontrarán sumergidos a futuro en su vida profesional.

Al mismo tiempo este manual beneficiará a estudiantes y profesionales de otras áreas científicas y profesionales, ayudándolos a comprender mejor la problemática del recurso humano que forma parte de una entidad y la forma en la que es posible aprovechar o mejorar la situación de los mismos

1. ORIGEN E INFORMACIÓN GENERAL DE LA PRÁCTICA

Debido a que los conceptos y teorías del curso de Administración de Personal deben aplicarse a la vida diaria de una empresa, se hizo necesario que no solo se impartieran conocimientos teóricos sino también prácticas para la mejor comprensión del mismo.

En 1991, se instituyeron las prácticas del curso, conociéndose inicialmente como Laboratorios; los Laboratorios consistían en explicar resumidamente un tema y posteriormente dar un ejemplo, luego los alumnos desarrollaban un ejercicio relacionado con el tema impartido. Actualmente, estos Laboratorios se denominan Prácticas de Administración de Personal.

1.1. Descripción de práctica

La práctica consiste en el desarrollo y práctica de los conceptos y técnicas de la administración de personal vistas en la clase teórica, para que el estudiante genere una buena relación y desempeño del personal con el que contará en el desarrollo de su trabajo en su vida profesional.

Se espera que el futuro profesional pueda aplicar los conceptos vistos, logrando obtener los niveles de productividad, eficiencia y competencia requeridos en las empresas de hoy y del futuro.

1.2. Información general de práctica

La práctica es impartida por un profesional auxiliar designado por el profesor enlace del curso, y se imparte los sábados en un período de 2 horas, en el salón indicado por parte de Control Académico de la Facultad de Ingeniería.

Tabla I. Información general de práctica

Nombre del curso al que pertenece:		ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
Código de curso:	658	Créditos a obtener:	3
Prerrequisito del curso:	Psicología Industrial	Área a la que pertenece:	Administrativa
Posrequisito del curso:	NA	Categoría:	Obligatorio

Fuente: elaboración propia.

1.3. Objetivo general

Que el estudiante aplique los conocimientos teóricos aprendidos en clase, viviendo de cerca los conocimientos, técnicas y destrezas de la administración de personal, para que en el futuro llegue a tener éxito como profesional.

1.4. Objetivos específicos

- Dar a conocer el lineamiento básico para administrar de una manera correcta el personal que en el ejercicio profesional se tiene a cargo.
- Aprender a administrar y planificar los recursos humanos de forma eficiente y efectiva.
- Poner en práctica el desarrollo y análisis del método o tema a enseñar.

- Elaborar programas o formas de reclutamiento, selección y evaluación de personal.
- Administrar, analizar y determinar los sueldos, salarios y prestaciones laborales al que tiene derecho un trabajador.
- Dar a conocer los derechos legales de los trabajadores y la legislación aplicable.

1.5. Metodología

La práctica se impartirá con docencia directa y trabajo de investigación, combinado con ejercicios y reportes de desarrollo práctico y análisis de casos referente a un tema desarrollado y será impartida por el profesional auxiliar del curso.

Para el desarrollo de la práctica, el profesional auxiliar formará grupos de trabajo integrados por 4 o 5 alumnos, de preferencia por orden y número de carné, de los cuales formará los listados respectivos.

Cada grupo realizará un estudio en grupo en el sector productivo de una empresa o entidad, aplicando lo aprendido en clase teórica y práctica.

Se contará con la realización de trabajos de investigación, exámenes cortos y comprobaciones de lectura desarrolladas en clase teórica.

1.6. Sistema de valores

Para garantizar el principio didáctico de la adecuada relación con el recurso humano, en el proceso de enseñanza y aprendizaje del curso, el estudiante fortalecerá y desarrollará los siguientes valores:

- Disciplina
- Manejo racional y adecuado de los recursos
- Respeto al recurso humano, las normas y leyes
- Creatividad e ingenio
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Puntualidad

1.7. Evaluación de rendimiento académico

Se le llama evaluación a un proceso continuo mediante el cual se logrará verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas de aprendizaje de la práctica del curso, y emprender las acciones de refuerzo que en forma oportuna se requieran.

En el proceso de evaluación, el profesional auxiliar y el estudiante deberán de cumplir con las siguientes reglas:

- Los trabajos deberán entregarse en la fecha indicada; no se aceptarán trabajos ni reportes pasada la fecha de entrega ya establecida.

- No hay oportunidad de recuperación de exámenes cortos, comprobaciones de lectura y examen final de la práctica, a excepción de razones de fuerza mayor.
- Los alumnos tienen derecho a pedir revisión de su nota, tanto de los trabajos como del examen final de práctica y exámenes cortos hechos en clase teórica y práctica, de conformidad con el Reglamento de la Facultad de Ingeniería vigente.
- No se aceptarán trabajos bajados de internet, ni que sean iguales entre compañeros de clase (teórica, práctica), o secciones.
- Si por alguna razón o motivo el alumno no asiste a la práctica, deberá justificar el motivo (trabajo, enfermedad, examen, entre otros) por medio de una carta o constancia, y entregarla con la tarea de la misma, para que dicha tarea le valga también por el examen corto y la hoja de trabajo de la práctica a la que no asistió.
- El estudiante solamente podrá presentar dos inasistencias a la práctica del curso, una justificada con la cual el estudiante no perderá un porcentaje de asistencia, y una injustificada con la cual perderá el 8 por ciento de asistencia a la práctica y no tendrá reposición.

1.8. Sistema de evaluación

La práctica del curso tiene un valor total de 25 puntos que son distribuidos por trabajos asignados en clase teórica, en la práctica y en un proyecto final; cada uno de ellos tiene ponderación definida por el profesor enlace y el profesional auxiliar de la práctica, dicha ponderación es distribuida de la siguiente forma:

- Los exámenes cortos, comprobaciones de lectura y trabajos de investigación asignados en clase teórica tendrán un valor promedio de 1 a 5 puntos.
- El punteo de la práctica desarrollada tendrá un valor promedio de 15 puntos, el cual se obtiene de exámenes cortos, hojas de trabajo, tareas prácticas, y examen final.
- El proyecto final tendrá un valor de 5 puntos, y tratará sobre el desarrollo de un tema libre, asignado a cada grupo de práctica por el profesional auxiliar.

Para que al alumno le sean otorgados los 15 puntos de la clase práctica, el profesional auxiliar deberá tomar los siguientes puntos establecidos:

- Un examen corto se realizará todos los sábados al inicio de la práctica, y tratará sobre lo aprendido en la práctica anterior; este será tomado como la primera asistencia del día. El alumno que llegue tarde a la práctica no tiene derecho a reposición del mismo.
- En cada práctica, cada grupo realizará una hoja de trabajo, que al ser entregada se tomará como asistencia total a la práctica, por lo cual se deberá pasar asistencia en el momento que los estudiantes la entreguen, si el estudiante no se encuentra se tomará como una inasistencia y no tendrá derecho al respectivo punteo.
- El estudiante deberá tener el 85 por ciento de asistencia a la práctica para tener derecho a la nota respectiva; caso contrario la práctica será anulada.

1.8.1. Presentación de tarea de práctica

La tarea de la práctica desarrollada comprende el investigar, plantear y resolver un problema del tema desarrollado en la misma, la cual deberá contener lo siguiente:

- Carátula con el número de grupo, el nombre y número de carné de cada uno de los integrantes del mismo, la sección de la práctica y de la clase teórica a la que pertenecen.
- Contenido del trabajo (problema a resolver/diseñar, o tema a investigar).
- Conclusiones.
- Bibliografía consultada.
- Escrita a computadora o máquina de escribir, en hojas tamaño carta; caso contrario la nota equivaldrá a 0.

El trabajo de práctica deberá ser entregado en folder de color asignado a cada sección de práctica del curso.

1.8.2. Presentación de tarea de clase teórica

La tarea de la clase teórica comprenderá el desarrollo del tema designado por el catedrático, el cual deberá contener lo siguiente:

- Carátula con el nombre y número de carné del alumno, y la sección del curso a la que pertenece.
- Introducción y objetivos (generales y específicos).
- Desarrollo del tema investigado.
- Conclusiones.
- Comentario personal escrito a mano.

- Bibliografía consultada.
- Escrita a computadora o máquina de escribir, en hojas tamaño carta; caso contrario la nota equivaldrá a 0.

El trabajo de clase teórica deberá ser entregado en fólder de color asignado a cada sección que pertenezca al curso, o sin folder según como lo establezca el auxiliar de práctica.

1.9. Contenido programático

- Práctica #1. Introducción a dotación de personal
 - Definición de dotación de personal
 - Procesos y subprocesos de dotación de personal
- Práctica #2. Planificación de recursos humanos
 - Definición de planeación de recursos humanos
 - Ventajas de la planeación de recursos humanos
 - Pasos a seguir en la planeación de recursos humanos
 - Factores que intervienen en la planeación de recursos humanos
 - Predicción de los requerimientos de recurso humano
- Práctica #3. Reclutamiento y selección de personal
 - Definición de reclutamiento de personal
 - Definición de selección de personal
- Práctica #4. Capacitación y adiestramiento
 - Introducción: inducción, integración y orientación
 - Definición de capacitación y adiestramiento
 - Tipos de capacitación

- Ciclo de capacitación
- Diseño o desarrollo de un programa de capacitación

- Práctica #5. Evaluación de desempeño
 - Definición de evaluación de desempeño
 - Finalidad o motivos
 - Estándares de desempeño
 - Tipos de evaluación
 - Métodos de evaluación de desempeño
 - Beneficios de evaluación del desempeño
 - Resultado de una evaluación de desempeño

- Práctica #6. Administración de sueldos y salarios
 - Concepto e importancia del salario
 - Importancia de la administración de salarios
 - Aspectos que se analizan

- Práctica #7. Prestaciones laborales
 - Definición prestaciones laborales
 - Cálculo de prestaciones laborales vigentes (ejemplo dirigido)

- Práctica #8. Condiciones laborales
 - Definición de condiciones laborales
 - Objetivos y principios de seguridad e higiene en el trabajo
 - Razones para la seguridad e higiene en el trabajo
 - Riesgos operacionales
 - Programa de seguridad e higiene industrial

- Práctica #9. Sindicatos
 - Definición de sindicato
 - Libertad sindical
 - Historia del sindicalismo en Guatemala
 - Objetivos y principios
 - Clasificación de sindicatos
 - Estructura organizacional
 - Beneficios del trabajador
 - Pacto colectivo

- Práctica #10. Movimiento Solidarista
 - Definición de Movimiento Solidarista
 - Historia del Movimiento Solidarista en Guatemala
 - Objetivos, principios y características
 - Plan Solidarista
 - Asociación Solidarista

- Práctica #11. Productividad
 - Definición de productividad del recurso humano
 - Importancia de la productividad
 - Motivación en el trabajo
 - Optimización de la productividad
 - Técnicas para el aumento de la productividad

- Práctica #12. Calidad del recurso humano
 - Definición de calidad del recurso humano
 - Origen
 - Importancia
 - Sistema de calidad total

- Examen final de práctica
 - Descripción de examen final
 - Metodología
 - Desarrollo
 - Sistema de evaluación
 - Recomendaciones

1.10. Descripción de proyecto final

Los estudiantes deberán elaborar un trabajo o informe en el cual describan detalladamente como se desarrolló el proceso de un tema relacionado con la administración y dotación de personal en una empresa que hayan visitado o en su grupo de trabajo de práctica; este tema lo establecerá el profesional auxiliar de la práctica, el cual deberá ser distinto cada semestre.

Dicho proyecto deberá llevarse a cabo de la siguiente manera:

- Realizar un análisis detallado de los puntos indicados o asignados por el profesional auxiliar de práctica, los cuales fueron vistos en la práctica.
- El trabajo deberá ser redactado de una forma en la cual describan como se aplicó y desarrolló el punto a investigar, recordando lo que se vio en la práctica.
- Si existiese un punto que no aplica en el desarrollo del proyecto, tendrá que hacerlo saber en el informe.
- Mencionar a todos los integrantes del grupo, si existiese alguno que fue irresponsable, hacerlo saber por escrito en la misma redacción del proyecto.
- Deberá ser elaborado y presentado por los grupos de práctica ya establecidos.

- Deberá ser elaborado a computadora o máquina de escribir, y entregado debidamente empastado.

El proyecto deberá contener los siguientes apartados o deberá estar compuesto por:

- Carátula (número de grupo e identificación de cada integrante, horario de laboratorio, sección a la que pertenecen, nombre de la empresa).
- Hoja de ponderación. El coordinador de cada grupo debe de realizar la hoja de ponderación y colocar el porcentaje de participación de cada integrante del grupo.
- Introducción (explicación breve de lo que se trata el proyecto).
- Objetivo general (1) y específicos (3).
- Desarrollo: descripción de cada uno de los puntos a tratar, desarrollo o diseño a aplicar con lo investigado, ventajas y desventajas, análisis de la problemática que se ha analizado o presentado.
- Conclusiones.
- Comentario individual (este tiene que ser escrito individual a mano y firmado por cada uno de los integrantes).
- Bibliografía consultada.
- Anexos (fotografías, documentos, entre otros).

El profesional auxiliar de la práctica puede decidir o indicar si se entregará una presentación en CD y si es expuesta en un salón de clase.

Si el proyecto es desarrollado en una empresa, deberá contar con una carta membretada de la misma como constancia de haber realizado en ella una visita e investigación. Trabajo con constancia falsa no es aceptado.

1.11. Calendarización

El curso de Administración de Personal contará con el desarrollo práctico de 12 temas, los cuales deberán ser impartidos en el semestre de la siguiente forma:

- La práctica del curso deberá desarrollarse a partir del quinto sábado de inicio del semestre.
- Cada semestre deberá constar de 9 o 10 prácticas como mínimo, de las cuales los temas deberán ser variables o combinados todos los semestres.
- Cada práctica deberá durar un máximo de 2 horas.
- Serán impartidas en el salón asignado por Control Académico.
- El profesional auxiliar de la práctica es el encargado de distribuir y seleccionar los temas a desarrollar cada semestre, haciéndolos de conocimiento al profesor enlace del curso.
- La práctica inicial deberá ser la introducción a la administración de personal, en la cual se presentará una breve explicación de la misma, en que consiste cada práctica y la forma de evaluación.

1.12. Bibliografía

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2007. 520 p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6a ed. México: Prentice-hall Hispanoamericana, 1999. 796 p.

3. FLIPPO, Edwin B. *Principios de administración de personal*. México: McGraw-Hill Interamericana, 1988. 576 p.
4. Guatemala. Congreso de la República. *Código de trabajo, Decreto 1 441*. Guatemala: 2004. 235 p.
5. Guatemala. *Constitución Política de la República*. Guatemala: C.A. 2003. 85 p.
6. LÓPEZ LAVARRE, Mario. *Breve historia del movimiento sindical guatemalteco*. 5a ed. Guatemala: Editorial Estudiantil FENIX, 2003. 122 p.
7. MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. *Salario, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México: McGraw-Hill, 1998. 88 p.

2. INTRODUCCIÓN A LA DOTACIÓN DE PERSONAL PRÁCTICA #1

2.1. Objetivo

Que el estudiante conozca la importancia del proceso de dotación de personal en una entidad, poniendo en práctica el desarrollo de la administración del personal reconociendo la destreza y habilidades que el estudiante obtendría al aplicarlas.

2.2. Definición de dotación de personal

Dotación de personal es un proceso constante y gradual que tiene como objetivo principal, el administrar de una manera adecuada el recurso humano que una organización posee, con el fin de llegar a obtener un conjunto de personas que reúnan las competencias y valores necesarios para que sean las destinadas a realizar un servicio o una actividad en un puesto determinado y en el momento oportuno.

El dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano que se desea alcanzar, tomando en cuenta que es un proceso contingente ya que depende de la situación, del ambiente, de las políticas y directrices vigentes internas o externas, de la tecnología empleada, de la cantidad y calidad del recurso humano empleado y de la filosofía humana, que la organización esté atravesando o empleando.

2.3. Procesos y subprocesos de dotación de personal

Cuando una organización ya tiene definidos los objetivos y funciones que desea alcanzar, la dotación de personal tiene como propósito el constituir y mantener el número de personal de trabajo adecuado, para alcanzar los objetivos y funciones propuestas; debido a esto la dotación de personal se apoya en cinco procesos básicos, de los cuales cada uno tiene subproceso que serán estudiados y desarrollados en esta práctica.

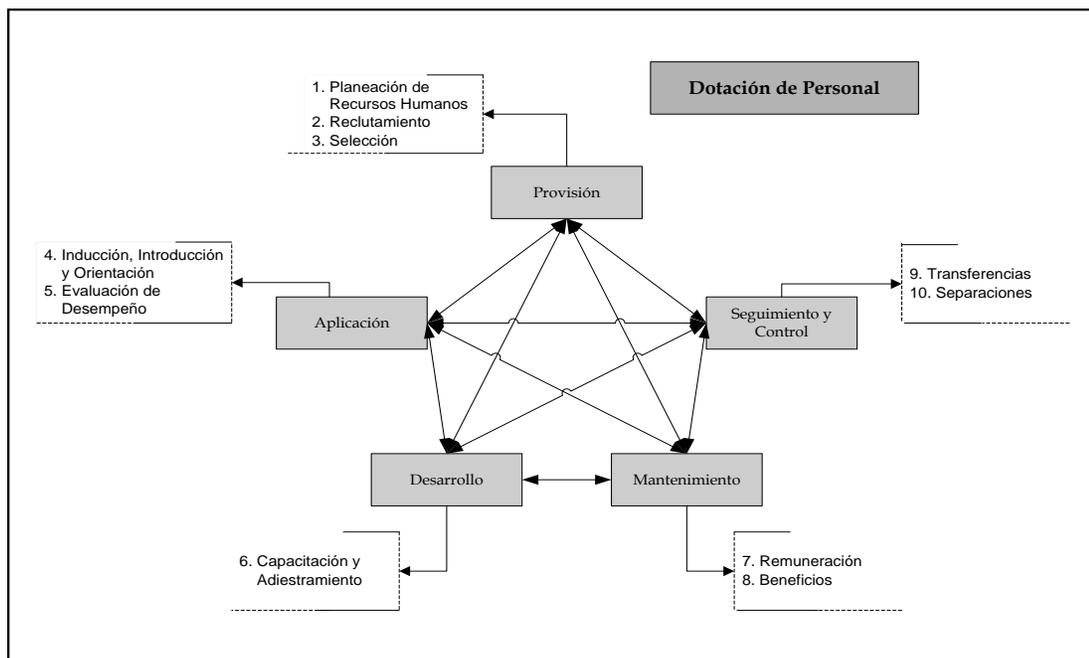
Los cinco procesos básicos son la provisión, desarrollo, aplicación, mantenimiento, seguimiento y control del personal que constituye una organización, y con ellos se pretende que cualquier cambio producido dentro de la organización influya en todos, originando cambios nuevos que generen adaptaciones y ajustes adecuados en el personal de trabajo que la conforma.

En la Administración de Personal los cinco procesos de dotación de personal no tienen un orden continuo, ya que se aplican por distintas situaciones que una organización este atravesando, como lo son:

- Cambio o rotación de personal
- Diseño de nuevos puestos de trabajo
- Apertura o ampliación de sucursales o extensiones
- Implementación o creación de nuevos productos o servicios
- Cambios organizacionales internos o externos
- Cambio de ambiente interno o externo

Se aplican constantemente para la mejora continua y así llegar a obtener la meta establecida a futuro.

Figura 1. Proceso de dotación de personal



Fuente: elaboración propia.

2.3.1. Proceso de provisión de personal

Este proceso es el que se encuentra relacionado al abastecimiento de personas en la organización, ya que implican todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado humano y la integración de las distintas áreas organizacionales.

2.3.1.1. Planificación de recursos humanos

Es un subproceso que establece parámetros, metas y estándares, desarrolla reglas y procedimientos, elabora planes y proyectos, predice unos

acontecimientos futuros en relación al personal de trabajo y establece los pasos que deben realizarse para satisfacerlos.

En la pastelería “Mi Dulce Momento”, la propietaria Sra. Dora Mazza al crear una nueva sucursal decidió contar solamente con un pastelero en la producción de pasteles y estableció que al llegar a tener la cantidad de 10 pasteles al día como pedido de entrega a domicilio, sería un parámetro que le indicaría que tiene que contratar a un pastelero más para que la producción sea entregada a tiempo.

2.3.1.2. Reclutamiento

Es el subproceso de búsqueda interna y externa de la organización, para encontrar a las personas que llegarán a ocupar un cargo o vacante dentro de la organización.

La Sra. Dora Mazza en su nueva sucursal necesitaba contratar un conserje que supiera sobre la higiene, cuidado y aseo que debe de existir en una pastelería, por lo que en el momento de reclutar el personal publicó anuncios en Prensa Libre, indicando como requisito principal el tener el conocimiento sobre la limpieza y manejo en área y utensilios de cocina.

2.3.1.3. Selección

Subproceso en el cual después de haber atraído a diferentes candidatos para ocupar un cargo o vacante, se escogerá o seleccionará a la persona adecuada que se contratará para ocupar dicho puesto.

Al momento de seleccionar el personal que estaba interesado en ser conserje de pastelería, la Sra. Dora Mazza les hizo preguntas sobre la limpieza de los utensilios de cocina mostrando los que se utilizan para hacer un pastel, y el seleccionado fue quien tenía más conocimiento de los utensilios mostrados y que demostraba más experiencia en la limpieza de cocina.

2.3.2. Proceso de aplicación de personal

Este proceso se basa en los primeros pasos de integración del nuevo miembro a la organización o a un área de la misma, llegando a obtener resultados positivos en la evaluación de desempeño que se le aplique en el puesto que se le ha asignado.

2.3.2.1. Inducción, integración y orientación

Estos son tres subprocesos que se dedican a proporcionarle al nuevo miembro la información básica de la organización, la descripción del puesto a ocupar y las actividades a realizar en el mismo, logrando que se integre al proceso lo más óptimo y rápido que sea posible, convirtiéndose en un integrante productivo dentro de la organización.

La Sra. Dora Mazza al haber contratado al nuevo conserje, le brindó información de los objetivos y metas que se deseaban cumplir en la venta de pasteles, indicándole las reglas y normas que tenía que cumplir con las diferentes actividades a realizar al ser conserje en ella.

2.3.2.2. Evaluación de desempeño

Subproceso que consiste en comparar el desempeño real de cada uno de los empleados con el rendimiento deseado y esperado por parte de la organización, y así ver de esta manera si el empleado es productivo.

La Sra. Dora Mazza, al haber transcurrido 3 meses de haber abierto la sucursal decidió observar y evaluar al pastelero en su comportamiento, actitud, carácter y responsabilidad que él tenía al elaborar pasteles y al pertenecer a la pastelería.

2.3.3. Proceso de desarrollo de personal

Proceso en el cual se realizan actividades de entrenamiento, capacitación y adiestramiento de personal, para desarrollar diferentes aptitudes y habilidades que el personal posee, en relación al puesto que ocupa y el trabajo que desarrolla en la organización. Con este proceso se pretende obtener buenos resultados en la evaluación de desempeño que se realice eventualmente.

2.3.3.1. Capacitación y adiestramiento

Es el subproceso por medio del cual se faculta al personal para realizar una tarea o actividad asignada en el puesto que ocupa, llegando a desarrollarse profesionalmente.

La Sra. Dora Mazza ha pensado que cada vez que surja un nuevo estilo de pasteles enviará al pastelero para que aprenda las diferentes técnicas de cocina, para que de esta manera la pastelería se encuentre actualizada con todo lo nuevo a lo que a pasteles se refiere.

2.3.4. Proceso de mantenimiento del personal

Proceso en el cual se remunera y se brindan recompensas y beneficios al personal que pertenece a la organización, a cambio del servicio que está brindando, con el fin de satisfacerlos, motivarlos e inducirlos a permanecer dentro de la organización haciéndolos sentir parte de ella; en este proceso se realiza una Administración de Salarios en la cual se realizan los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, y recompensas.

2.3.4.1. Remuneración

Es la recompensa o pago directo que recibe el subordinado por el servicio que le presta a la organización, por el trabajo que realiza; esta remuneración se puede dar en forma de salarios, bonos, premios, comisiones, ayuda social, entre otros

2.3.4.2. Beneficios

Es un pago indirecto que la organización les brinda a sus subordinados; los beneficios también son una remuneración indirecta que se da en forma de vacaciones, gratificaciones, horas extras, entre otros; estos beneficios son las facilidades, ventajas, servicios y comodidades que la organización puede brindar.

Conforme la pastelería ha ido teniendo éxito en pasteles y servicio al cliente, la Sra. Mazza ha decidido brindarles a las Sritas. que atienden al cliente, un rango de bonificación al mes como premio de las ventas que se han llegado a obtener mensualmente.

2.3.5. Proceso de seguimiento o control de personal

Es el establecimiento de sistemas y estándares deseados con los cuales se puede medir los resultados actuales y pasados con los esperados y fijados, con el propósito de corregir, mejorar y solucionar todo problema de personal con nuevos planes de acción.

Este tiene una relación directa con los resultados obtenidos en los procesos de Provisión, Aplicación y Desarrollo de Personal, ya que con estos resultados se puede seleccionar a un trabajador para ocupar un puesto vacante en la organización, se puede llevar a cabo una rotación de personal o despedir a todo empleado que no cumpla con los intereses de la organización.

2.3.5.1. Transferencias

Consiste o representa un movimiento de un puesto a otro, sin cambio de sueldo o de nivel, lo cual se hace según sean los resultados de la evaluación de desempeño.

Este punto también tiene relación interna con el reclutamiento, rotación de personal, o reestructuración de puestos que se lleva a cabo dentro de la organización.

2.3.5.2. Separaciones

Separaciones se refiere a la reducción del personal o suspensión de la relación que tiene un empleado con la organización, y puede ser por medio de un despido, una renuncia o una suspensión de trabajo.

Con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño que se realicen en la pastelería, la Sra. Mazza decidirá si existe la necesidad de despedir o cambiar de puesto al encargado de repartir los pasteles, ya que él ha demostrado que tiene más interés de cocinar un pastel a que entregarlos a tiempo.

2.4. Problema a resolver

Al finalizar la explicación teórica, los alumnos deberán realizar un ejercicio similar al problema que se presenta a continuación.

2.4.1. Problema 1: empresa La Estufita

El señor Juan De la Cruz es el gerente y propietario de la empresa La Estufita, en la cual fabrican y distribuyen estufas industriales y demás equipo de cocina para restaurantes, hoteles y cafeterías del país. Don Juan se ha dado cuenta que últimamente las ventas han ido disminuyendo, y el siente que esto se debe a que los empleados de su empresa que se dedican a promocionar, vender y distribuir el equipo en las áreas que cubren, actualmente son muy pocos.

La empresa tiene 3 sucursales en las cuales se cuenta con solo un gerente general, quien tiene a su cargo llevar el control y supervisión de ventas, mercadeo, distribución y manejo del personal que en ellas trabajan; en la central de la empresa, en lo que es la planta en donde se fabrica y empaca el equipo, se cuenta con una persona que tiene a su cargo supervisar y controlar que todo se haga de la manera más correcta y adecuada.

Actualmente, uno de los objetivos principales de la empresa es llegar a cubrir y aumentar las ventas de la mayoría de los departamentos de la República.

Con base en la información dada y de acuerdo a su criterio, realice un análisis en los puntos que se le plantean a continuación:

- ¿Cree usted que al gerente general de las sucursales se le acumula el trabajo de manera exagerada?
- ¿Qué recomendaría para solucionar el problema de que solo un gerente general se haga cargo de todas las sucursales que existen?
- Realice el listado de recomendaciones que usted propone.
- ¿Qué es lo que considera usted que es lo más difícil de la dotación y manejo de los recursos humanos?

3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRÁCTICA #2

3.1. Objetivo

Desarrollar en el estudiante la capacidad de analizar las necesidades de personal a corto y largo plazo en una entidad, siguiendo la secuencia lógica que este proceso lleva.

3.2. Definición de planificación de recursos humanos

La planeación de los recursos humanos es el proceso mediante el cual una organización se asegura de tener el número correcto de empleados y la clase correcta de personas en el lugar correcto y en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles.

La planificación de los recursos humanos es el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la organización; aquí se asegura tener el número y clase correcta de personas como empleados en el lugar y en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles.

Dicha planificación tiene como fin principal el establecer metas, estándares, desarrollar reglas y procedimientos, planes y proyecciones, como tratar de predecir algunos acontecimientos futuros en relación con el personal de trabajo con que una organización cuenta.

3.3. Ventajas de la planificación de recursos humanos

- Se mejora la utilización de los recursos humanos.
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del Departamento de Personal con los objetivos globales de la organización.
- Se economiza las contrataciones.
- Se expande la base de datos de personal, para apoyar otros campos.
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La Sra. Mazza en su pastelería “Mi Dulce Momento”, ha planificado y diseñado reglas y estándares con un programa que ha establecido para un buen aprovechamiento del desempeño del personal con el que cuenta, como por ejemplo, el conserje desempeña tres cargos, el de ser conserje, mensajero, y tomar notas importantes cuando es necesario; aquí obtiene otras ventajas como lo es el economizar contrataciones.

3.4. Pasos a seguir en la planificación de recursos humanos

En una entidad se debe pronosticar en forma continua las necesidades y capacidades que la empresa tendrá en el futuro, para hacer un trabajo efectivo de planificación del recurso humano, este proceso se enfoca en cuatro pasos:

- Planificación de necesidades futuras
- Planificación del equilibrio futuro
- Planificación del reclutamiento, selección y despido de personal
- Planificación del desarrollo humano

La Sra. Mazza realizó una reunión con el gerente y jefe de pasteleros de la central de su pastelería, para analizar y definir la planificación del recurso humano de todas las sucursales de la pastelería, para mantenerlas en pie a futuro; entre los puntos acordados están los siguientes:

- Para las necesidades a futuro se ha establecido como un parámetro la solicitud de entrega a domicilio de 10 pasteles a medio día, para proceder a la contratación de un pastelero para contar con más personal, así los pasteles estarán a tiempo.
- Para mantener el equilibrio a futuro, se decidió conservar a los conserjes en el puesto asignado, y con el cargo de mensajeros entre sucursal y central.
- Cuando exista la necesidad de personal, se ha decidido apoyarse en la fuente de reclutamiento interno inicialmente, debido al conocimiento de las habilidades y destrezas del personal que presenten en su evaluación de desempeño.
- Para el desarrollo a futuro del recurso humano se ha decidido establecer una buena administración de personal según la capacidad que tienen, apoyándolo en el desarrollo de carreras individuales, actividades de desarrollo como lo son cursos de nuevas técnicas para hacer pasteles, y la evaluación de desempeño del personal.

3.5. Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste

implicaciones fundamentales en la formulación de una estrategia. La pastelería se ha establecido como una obligación estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

La planeación del recurso humano puede verse afectada o influenciada en sus actividades o en relación con la organización por factores internos o externos que pueden ser variables o constantes, sobre los cuales deberá basar la estrategia de planeación.

3.5.1. Factor o ambiente externo

Define los límites dentro de los cuales debe de operar el plan de recursos humanos que los gerentes han elaborado, es decir, los planes generales de la organización a futuro; por ejemplo, la Sra. Mazza ha definido como límites externos a futuro de su pastelería los siguientes:

- Apertura de anexos de la pastelería
- Diferentes cambios tecnológicos
- La competencia
- Causas de carácter social o político, tanto del país o a nivel mundial
- Un cambio en el mercado
- La disponibilidad y diversidad de la fuerza de trabajo
- Un nuevo diseño y redistribución de puestos
- Tendencias demográficas
- Aspectos culturales
- Tendencias económicas del país

3.5.2. Factor o ambiente interno

Este es el factor primario para toda organización, ya que está basado en el plan estratégico interno que la empresa posee, el cual consiste en analizar las fortalezas y debilidades de ella misma, enfocándose en la cultura, la competencia y la composición del recurso humano con el que cuenta.

Con este análisis se obtiene la fijación de metas, objetivos y tácticas detalladas que la organización va a tener a lo largo o corto plazo.

- Largo plazo: por medio de planes se estima la situación del recurso humano a futuro, en un lapso de dos, cinco, diez, hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño debido a varias razones, entre las cuales la principal es el alto costo de la planeación a gran escala.
- Corto plazo: esta basado en el presupuesto de la empresa, y por medio de estos planes se determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante.

3.6. Predicción de los requerimientos

Una predicción es una suposición de lo que ha de suceder en el futuro, y por esa razón toda organización proyecta los requerimientos del personal en su punto de vista más importante “la demanda de su producto o servicio”, dándole importancia por último al personal necesario para mantener o mejorar ese volumen de producción.

En la pastelería Mi Dulce Momento considera algunos factores como:

- La rotación de personal proyectada (como resultado de renunciaciones o despidos).
- La calidad y naturaleza de los pasteleros
- Las decisiones para mejorar la calidad de los pasteles y postres, e incursionar en nuevos mercados.
- Los recursos financieros disponibles para la pastelería.

3.6.1. Técnicas para determinar los requerimientos de recurso humano

- **Análisis de tendencia:** consiste en el estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un período de años para predecir las necesidades futuras.
- **Análisis de índices:** es la predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los índices entre el volumen de ventas y el número de empleados necesarios.
- **Análisis de correlación:** método gráfico utilizado para ayudar a identificar la relación existente entre dos variables, entre las cuales una será un indicador de la actividad comercial (x) y el otro será el nivel de personal necesario para dicha actividad comercial (y).
- **Análisis de expertos:** se recurre a personal calificado que posea mucha experiencia en el área que se necesita estudiar. Este personal tiende a pertenecer a una organización o asociación dedicada a este tipo de investigaciones.

3.7. Ejemplos

Al finalizar la explicación teórica, los alumnos deberán realizar un ejercicio similar al problema que se presenta a continuación.

3.7.1. Caso 1: empresa Gómez-Velásquez y Asociados

El Consejo Administrativo de una cooperativa de ahorro y crédito, que pertenece a una empresa de gran tamaño, ha estado afrontando problemas en la mayoría de sus sucursales. Esto se debe a que en estas sucursales los supervisores son los encargados de contratar empleados, sin tener comunicación con las oficinas centrales o con otras sucursales, provocando que el supervisor descuide sus responsabilidades y escoja personas no aptas para los puestos, provocando baja productividad y gran rotación de personal. El Consejo Administrativo se reunió y trató este caso; como resultado de esta reunión el Consejo decidió crear una oficina que se encargará de reclutar, seleccionar, contratar al personal necesitado en las sucursales. La cooperativa necesitará abrir otra sucursal en un término de 4 meses, por lo que se les pide a ustedes como equipo de trabajo de la nueva oficina de personal, que se encarguen de todo lo concerniente al recurso humano de esta nueva sucursal.

Como la oficina a la que ustedes pertenecen tiene poco tiempo de haber empezado a trabajar, la única información con la que cuentan es la siguiente:

- La sucursal deberá tener el siguiente personal: gerente, secretarías, recepcionistas, contadores, auxiliares de contabilidad, conserjes y guardianes.

- Por cada 10 empleados hay una secretaria en Gerencia, un contador y un guardián, además deberá haber un conserje por cada 100 m² de la agencia y se cuenta con un área de 320 m² para construir la nueva agencia.
- Una encuesta presentada por ustedes a algunos gerentes de las sucursales les proporciona la siguiente tabla, con la cantidad de recepcionistas utilizadas en ellas al empezar sus labores y la cantidad de solicitudes de préstamos al mes:

Tabla II. **Préstamos/recepcionistas, empresa Gómez-Velásquez y Asociados**

Préstamos	125	193	107	238	150	240	186
Recepcionistas	2	3	2	4	2	4	3

Fuente: elaboración propia.

- Se sabe que por cada 50 personas que se atiendan se necesitará un auxiliar contador.

Determine y calcule:

- Calcule la cantidad de recepcionistas que necesitará la nueva sucursal, si se sabe que la sucursal tendrá un aproximado de 175 solicitudes de préstamo de las cuales se piensa otorgar 130.
- Determinar cuántas secretarías y cuantos conserjes se necesitan.

- Concluya según su criterio y con la base estadística, con cuántos empleados se debe de contratar para establecer una nueva sucursal.

Solución:

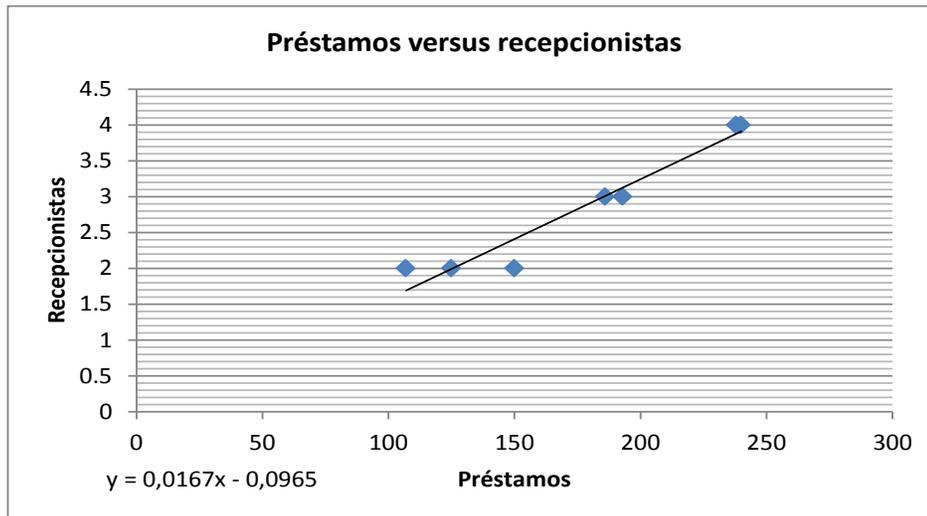
Inicialmente se determinará cuantas secretarias y conserjes se necesitan en la sucursal, y se hará uso de las ecuaciones de correlación tomando en cuenta la cantidad de préstamos que se han hecho meses anteriores en las otras sucursales, por lo que se tiene lo siguiente:

Tabla III. **Cálculo de correlación, préstamo *versus* recepcionista**

X	Y		
Préstamos	Recepcionistas	XY	X²
125	2	250	15 625
193	3	579	37 249
107	2	214	11 449
238	4	952	56 644
150	2	300	22 500
240	4	960	57 600
186	3	558	34 596
1 239	20	3 813	235 663

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. **Préstamos versus recepcionistas**



Fuente: elaboración propia.

- Cantidad de recepcionistas: en el análisis de correlación, tomando a $N = 7$ meses de préstamos otorgados, se obtiene:

$$a = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{N(\sum x^2) - (\sum x)^2} = \frac{(7 * 3813) - (1239 * 20)}{(7)(235663) - (1239)^2} = 0,0167$$

$$b = \frac{(\sum x^2)(\sum y) - (\sum x)(\sum xy)}{N(\sum x^2) - (\sum x)^2} = \frac{(235663 * 3813) - (1239 * 20)}{(7)(235663) - (1239)^2} = -0,0965$$

Conociendo que $X = 175$ de solicitud de préstamos en promedio que se tendrán en la nueva sucursal, se obtiene:

$$Y = ax \pm b$$

$$Y = (0,0167 * 7) - 0,0965$$

$$Y = 2,82 \approx 3 \text{ recepcionistas}$$

Según este análisis de correlación, se deberá contratar a 3 recepcionistas en la nueva sucursal.

- Cantidad de conserjes: se conoce que por cada 100 m^2 debe haber un conserje; el área de la sucursal es de 320 m^2 , por lo que se tiene:

$$\begin{array}{l} 1 \text{ conserje} \text{ ----- } 100 \text{ m}^2 \\ x \text{ conserjes} \text{ --- } 320 \text{ m}^2 \end{array} \quad x \text{ conserjes} = \frac{320 \text{ m}^2 * 1}{100 \text{ m}^2} = 3,2 \approx 3$$

Se contratará a 3 conserjes ya que, por 20 m^2 que sobran del área no se contratará un conserje más, debido a que eso implicaría mayores costos para la cooperativa.

- Cantidad de auxiliares contadores: se entiende que por cada 50 personas que se atienden se necesita 1 auxiliar contador; se asume que son 175 solicitudes que se atenderán inicialmente y 130 préstamos que se otorgarán, por lo que en promedio serán:

$$X_p = \frac{(130 + 175)}{2} = 152,5 \approx 153 \text{ préstamos}$$

1 a.c. ----- 50 personas atendidas

$$Xa.c. = \frac{153*1}{50} = 3,06 \approx 3$$

Xa.c. --- 153 personas atendidas

Se deberá contratar a 3 auxiliares contadores para brindarles la atención a los clientes que presenten su solicitud de préstamo.

- Cantidad de secretarias, contadores y guardianes: se conoce que por cada 10 empleados hay una secretaria en Gerencia, un contador y un guardián, y con la cantidad de empleados estudiada que la cooperativa ha de necesitar se concluye lo siguiente:

Tabla IV. **Personal administrativo a contratar**

Cargo	Cantidad
Gerente general	1
Auxiliar contador	3
Recepcionista	3
Conserje	3
Total	10

Fuente: elaboración propia.

Debido a que la cantidad de personal a contratar será de 10 personas, se observa que se deberá contratar a 1 secretaria, 1 contador y 1 guardián.

R// Por lo anterior planteado, se tiene que la sucursal deberá contar con el siguiente personal:

Tabla V. **Cantidad total de empleados, empresa Gómez- Velásquez y Asociados**

Cargo	Cantidad
Gerente general	1
Auxiliar contador	3
Recepcionista	3
Conserje	3
Secretaria	1
Guardián	1
Total	12

Fuente: elaboración propia.

Es muy importante recalcar que los análisis de correlación son muy importantes para obtener estimaciones que muchas veces son acertadas y permiten colocar la cantidad exacta de personal en los puestos correspondientes, como en este caso lo fue la cantidad de recepcionistas que se necesitan en la nueva sucursal.

3.8. Problema a resolver

A continuación se presenta un ejercicio que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

3.8.1. Problema 2: empresa Cerealín, S. A.

La empresa Cerealín, S. A. viene trabajando desde hace 3 años y ha sido una empresa líder en lo que ha cereales se refiere, aunque últimamente por la situación en que vive Guatemala ha sido necesario reducir los costos, ya que

las ventas han aumentado año con año pero el porcentaje de participación en el mercado ha ido decayendo poco a poco.

Como administradores de personal, se podría colaborar con la empresa a mejorar la calidad de estos productos, mejorando la calidad de trabajo que se realiza así como la calidad humana de los empleados. Los índices de inflación en Guatemala durante 3 años anteriores fueron:

Tabla VI. **Índices de inflación, Guatemala 2005–2008**

Lugar / Año	2005	2006	2007	2008
Guatemala	15 %	12 %	10 %	8 %
Cerialin S. A.	17 %	14 %	12 %	9 %
Competencia	18 %	16 %	14 %	12 %

Fuente: elaboración propia.

En el 2005, renunciaron 3 empleados y se fueron a la competencia, en el 2006, también renunciaron 6 que se fueron a la competencia. En el 2007, fueron 15 personas las que renunciaron, de las cuales 10 se fueron a la competencia y 5 se dedicaron a trabajos que les dejaban mejores ingresos. Gracias al moderno sistema de computación de la empresa, se puede llevar el control de todo el personal ya que a la vez se genera un reporte, en el cual se indica cuantos meses faltan para que ciertos empleados lleguen a la edad de jubilación, y cuantos meses para que mujeres embarazadas tengan que tomar el período pre y pos natal; por dicho reporte se conoce que a finales del año, 3 empleados supervisores del área de empaque y recubrimiento se estarán jubilando, y que dos colocadoras embarazadas tomarán el período natal en septiembre y diciembre, lo cual hace un total de 5 empleados posibles a retirarse.

Por otra parte, en el banco de datos del Departamento de Personal hay 2 jóvenes que han ido actualizando su archivo con la certificación de cursos aprobados en la carrera universitaria, y también se tiene la solicitud de una persona que actualmente trabaja como supervisor en una empresa de productos empacados, donde se está utilizando una nueva tecnología para el empaque de productos.

En el área de producción de un cereal a base de trigo, se realizará un cambio total de maquinaria, por lo cual se estará cerrando alrededor de 6 semanas, en esta área trabajan 25 personas y el costo de mano de obra es de Q 50 000,00 al mes. Finalizados estos cambios, solamente se necesitan 15 personas; de las 25 existentes se conoce que 20 tienen un período de vacaciones atrasado, y quince de estas mismas han trabajado en otras áreas de la planta. Adicionalmente se informa que dentro de estos departamentos existen 5 personas que han excedido el límite de llamadas de atención oral y escrita. Por lo anteriormente planteado, determine:

- Teniendo la información anterior, y con los índices de inflación indicados, ¿Cree usted que tiene algún efecto estos índices en el aumento de renuncias que se han dado año con año? ¿Cuál sería su plan para evitar tanta renuncia y cambio a la competencia?
- ¿Cómo solucionaría la renuncia de las 3 personas por jubilación, y que dos secretarias saldrán en el período pre y postnatal?
- ¿Cómo solucionaría el problema de las 25 personas del área de producción que durante 6 semanas permanecerá cerrada? ¿Cómo resolvería el tener que disminuir de 25 a 15 el número de trabajadores en esta área?

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PRÁCTICA #3

4.1. Objetivo

Fomentar el trabajo en equipo, orientando al estudiante en el diseño adecuado y la utilización del material y herramientas necesarias para el reclutamiento y selección del recurso humano a laborar en una entidad.

4.2. Reclutamiento de personal

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados, para ocupar cargos o alguna vacante dentro de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo, y permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después nuevos empleados.

La Sra. Dora Mazza en su nueva sucursal de la pastelería “Mi Dulce Momento”, ha decidido reclutar a un pastelero tomando en cuenta dos factores importantes:

- El factor estratégico empleado principalmente son las actividades desarrolladas dentro del área a reclutar, las cuales por la investigación llevada a cabo demuestra que la cantidad de pasteleros que trabajan en la pastelería son insuficientes para la preparación de todos los pasteles que se producen para venta en la tienda y por pedido.

- Dichas actividades son desarrolladas por un perfil técnico profesional (ver anexo 2) en donde se presenta que el conocimiento de los pasteleros es básica, detallista y especializada para la elaboración y preparación de pasteles.

4.3. Fuente de reclutamiento

En la pastelería se realizará un reclutamiento interno y externo concomitantemente, debido a que son las fuentes de reclutamiento (lugares de origen) en donde se puede encontrar el recurso humano necesario y más indicado, para un nuevo puesto o plaza vacante que la entidad este presentando; en este caso es un pastelero, y en ambas fuentes existen candidatos que pueden llenar dicha vacante por motivos de conocimiento y experiencia de hacer pasteles.

- Fuente interna: son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes al puesto dentro de la organización, con personal que labore en ese momento para la entidad y que no correspondan a los puestos de primer ingreso.

Los factores establecidos para llevar a cabo el reclutamiento interno de un pastelero son los siguientes:

- Personal que tenga experiencia y conocimientos del procedimiento de elaboración de pasteles de principio a fin, que se realizan operativa y administrativamente.
- Que el candidato cumpla con el perfil del puesto de pastelero establecido.

- Que sea recomendado por el gerente y jefe directo del área en la que se encuentre laborando actualmente dentro de la pastelería.
- Que el resultado de su evaluación de desempeño realizada trimestralmente se encuentre dentro de un rango muy bueno y aceptable para el desempeño de la vacante a ocupar.
- El tiempo de laborar dentro de la organización y los puestos que ha tenido a su cargo.

Dicha fuente de reclutamiento puede ser:

- Trabajadores de la propia pastelería
- Familiares o personas recomendadas

Al aprovechar la fuente de reclutamiento interno se obtienen las siguientes ventajas:

- Promueven el crecimiento interno.
- Mejora el estado de ánimo de los empleados.
- Proporciona un nivel de estabilidad.
- La Gerencia conoce mejor las cualidades personales y laborales de sus empleados.
- Conocimiento que el empleado tiene sobre la entidad (filosofía, políticas, personal).

Se debe tener cuidado en este proceso de implementar políticas que eviten el nepotismo (contratación de familiares).

- Fuente externa: son los lugares de contacto indirecto donde se puede atraer candidatos a un puesto o plaza vacante, con el fin de:

- Ocupar puestos de primer ingreso.
- Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.
- Obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar diversidad de ideas.

Los factores establecidos en la pastelería para llevar a cabo el reclutamiento externo son los siguientes:

- Personal que tenga experiencia y conocimientos de procedimientos de principio a fin, que se realizan en diferentes pastelerías (operativa y administrativa).
- Que el candidato cumpla con el perfil del pastelero establecido.
- Contar con candidatos referidos por los integrantes del área a reclutar.
- Contar con candidatos referidos por otras pastelerías o entidades en donde elaboren pasteles.
- Emplear fuentes y canales de búsqueda de fácil acceso para toda la república.

Las fuentes de reclutamiento externo para toda entidad pueden ser:

- Escuelas, institutos, universidades, colegios y asociaciones
- Oficinas de colocación (recursos humanos)
- Competidores en el mercado laboral
- Desempleados y exempleados
- Personas con discapacidades
- Personas de edad avanzada

Se recurre a cada una de estas fuentes externas, según lo aplique el puesto o plaza vacante por el cual la entidad este reclutando.

- Fuentes alternativas: existen distintas fuentes alternas para reclutar el personal en una entidad, en las cuales puede ser que la entidad decida dejarlo a cargo de otros medios; la Sra. Dora Mazza ha decidido tomar en cuenta a trabajadores contingentes debido al beneficio de ahorro y la flexibilidad de contratación que esta fuente le aportará.

A futuro la Sra. Mazza evaluará si se apoya en entidades de *outsourcing* que le provean pasteles en ocasiones necesarias, así como en organizaciones de empleados profesionales para capacitar o actualizar los conocimientos, en los diferentes procedimientos de elaboración de pasteles que van innovando el producto.

4.4. Formas de reclutamiento

Generalmente una entidad decide a que forma de reclutamiento recurrir, basándose en el nivel que ocupa el perfil del puesto o plaza vacante que se va a reclutar (ver apéndice 1: Análisis de Puestos) y los niveles se basan en la pirámide ocupacional que la misma entidad ha establecido.

Figura 3. **Pirámide ocupacional**



Fuente: elaboración propia.

La pirámide ocupacional demuestra un bosquejo de los niveles organizacionales en los que se divide una entidad, los cuales a su vez ella misma ha establecido.

- Forma general: en la pastelería la Sra. Mazza ha seleccionado reclutar a distintos candidatos pasteleros de forma general, ya que el puesto es de nivel operativo, debido a que esta forma de reclutamiento se aplica cuando las plazas a ocupar pertenecen al nivel operativo, ya que cumplen con las actividades establecidas para el cumplimiento de objetivos operativos de coordinación administrativa y técnica de la organización; generalmente es la forma aplicada a puestos como operarios de una maquila, supervisores

de ventas, secretarias, auxiliares de servicio al cliente, entre otros, y la fuente o medio a aplicar para el reclutamiento es sencillo.

- Forma especializada: forma con la cual se recluta a personas dispuestas y capacitadas a ocupar puestos que pertenecen a un nivel medio y ejecutivo en la entidad. Esta forma de reclutamiento es más detallada y experta, ya que los candidatos deberán tener capacidad de fijar estrategias y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades. Esta forma es aplicada a puestos como gerentes o directores de determinada área, en ocasiones jefaturas, o puestos en los que se requiera un nivel de estudio superior universitario.

4.5. Medios o canales de reclutamiento

Son los diferentes instrumentos, formas o conductos por los cuales se realiza el proceso de comunicación con las personas, y se utilizan para enviar el mensaje (información de plaza vacante en la organización), interesar a los candidatos, y atraerlos hacia la organización. Entre ellos los más conocidos o empleados para reclutar son:

- Periódicos
- Radio y TV
- Revistas
- Páginas de internet y correo electrónico (directo)
- Folletos, afiches y boletines
- Pancartas
- Asesorías para reclutamiento de personal

Los canales de reclutamiento que la pastelería va a emplear en ambas fuentes de reclutamiento son:

- Información por medio de correo electrónico a conocidos y familiares que elaboren pasteles.
- Anuncios de plaza vacante “Pastelero” por medio de periódicos, y páginas de internet.
- Afiches colocados dentro de la central de la pastelería.
- Asesorías dedicadas al reclutamiento de personal.
- Afiches colocados en instituciones de enseñanza sobre repostería, así como en sus respectivas páginas de internet.
- Pancarta colocada en la entrada de la central y sucursal de la pastelería.

4.6. Selección de personal

Proceso en el cual se escoge a determinado candidato entre varios que solicitan el empleo, y que llene los requisitos de trabajo planteados; aquí se tiende a comparar, confrontar, clasificar y decidir, para posteriormente elegir entre todos los candidatos disponibles el que se considere totalmente adecuado para ocupar el puesto o plaza vacante.

Este proceso va seguido del reclutamiento e inicia cuando ya se tiene la información de los candidatos a quienes les interesa el puesto o se encuentran disponibles para optar a él.

Al contar con los currículos obtenidos y referidos de distintos candidatos reclutados, la Sr. Mazza realizó el análisis y estudio de los mismos, dentro de los cuales los seleccionados fueron los que cumplieron con el perfil del puesto; los currículos que se analizaron tenían que cumplir con:

- Si es reclutamiento interno:
 - Experiencia y estudios solicitados.
 - Puntuación de evaluación de desempeño ya establecida para ocupar el puesto vacante.
 - Que el expediente del colaborador aplique al perfil del puesto.

- Si el reclutamiento es externo:
 - Experiencia y estudios solicitados.
 - Cartas de recomendación.
 - Antecedentes penales y policíacos.
 - Historial de trabajo realizado con anterioridad.
 - Referencias laborales y profesionales.
 - En los currículos referidos por asesorías de reclutamiento de personal se analizó que el candidato cumpliera con el perfil del puesto y que el análisis realizado por la asesoría fuera aceptado.

Al tener los candidatos ya seleccionados, la Sra. Mazza realizó las siguientes actividades fundamentales en el proceso de selección:

- Programar cita con el candidato.
- Llenado de hoja de solicitud de trabajo por parte del candidato, la cual será revisada posteriormente por la asesoría.
- La realización de una o varias entrevistas.
- Realización de pruebas de habilidades, médicas, económicas, entre otras.
- Recolección de información extra del candidato al puesto de pastelero.

4.7. Hoja de solicitud

Es la base del proceso de selección, y la cabeza del expediente del candidato, ya que con ella se inicia el proceso de obtener información del mismo. Suele llamársele “Entrevista previa o preliminar”, es informal y contiene solamente lo que una empresa quiere saber inicialmente del solicitante:

- Datos personales
- Estudios realizados
- Antecedentes de trabajo
- Varios (sueldo que pretende, actividad extra, deseo a futuro)
- Recomendaciones

Posteriormente a ser llenada y entregada por el candidato, los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, y la realización de una entrevista formal con el futuro jefe inmediato o con el encargado del área de recursos humanos de una organización (gerente, coordinador, jefe); en el caso de la pastelería, la entrevista formal se llevó a cabo con la Sra. Mazza.

La hoja de solicitud de los candidatos que eran colaboradores de otra área de la pastelería, fue completada por la Sra. Mazza con base en la información que ya se tenía en la base de datos.

4.8. Entrevistas

Para completar los datos de un candidato al puesto se realiza una entrevista formal conocida como “Entrevista de fondo”, en la cual se hacen de

manera personal, directa y en confianza, distintas preguntas al candidato para determinar si es idóneo para el puesto o plaza vacante.

Las características que toda entrevista de selección mantiene son:

- Son lo más exactas que puedan con respecto al tiempo.
- Se genera una relación interpersonal.
- Se observa el comportamiento del candidato.
- Es donde el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que el es la persona idónea para el puesto.
- Es uniforme para todos los candidatos.
- Los entrevistadores poseen un alto grado de formación específica.

En la pastelería se llevó a cabo la entrevista formal, de la cual se seleccionaron candidatos para realizar la entrevista de fondo a cargo de la Sra. Mazza nuevamente, en la cual el análisis fue más minucioso debido a que los candidatos tenían que cumplir con lo que se deseaba.

La decisión de contratación en toda organización se realiza después de haber desarrollado varias entrevistas con el candidato, o haber obtenido más información de él por medio de pruebas o confirmación de referencias.

4.8.1. Tipos de entrevista

Las entrevistas generalmente se llevan a cabo de forma individual, entre un solo representante de la compañía y un candidato (entrevistado), para verificar algún punto en concreto de los que figuran en el currículum; también puede ser colectiva en donde hay varios entrevistadores por parte de la entidad,

regularmente en esta forma de entrevista es muy frecuente que haya presente un psicólogo de la organización.

Derivado a la forma en que se lleva a cabo la entrevista, y las preguntas que formule el entrevistador, las entrevistas pueden ser:

- Entrevistas estructuradas
- Entrevistas no estructuradas
- Entrevistas mixtas
- Entrevista de solución de problemas
- Entrevista de provocación de tensión

La Sra. Mazza realizó una entrevista mixta y de solución de problemas, ya que las preguntas no eran estructuradas pero si sobre los conocimientos que debe de tener un pastelero, en la cual evaluaba a la vez su talento e ingenio de hacer pasteles.

4.9. Pruebas

Son instrumentos que sirven para medir la capacidad de las personas para desarrollar una actividad en relación al puesto o plaza vacante a ocupar, y consisten en exámenes psicológicos o en ejercicios que simularan el ambiente de trabajo; son necesarias tanto para la selección del personal como para la acomodación del mismo.

4.9.1. Tipos de pruebas

Las pruebas a que se realizan a los candidatos que optan para formar parte de la entidad pueden ser:

- Psicométricas
- De conocimiento
- De personalidad

Toda prueba puede hacerse oral o escrita y pueden llegar a ser expositivas, objetivas, y de ejecución de una tarea referente al puesto de trabajo. La entidad decidirá la forma o manera más factible de realizarla, según sea la información que se quiera obtener o confirmar del candidato a evaluar.

La Sra. Mazza realizó pruebas de conocimiento a los candidatos seleccionados, las cuales consistieron en realizar un pastel pequeño que fuera de su ingenio, para lo cual ella les brindo el material y utensilios necesarios; en esta prueba se evaluó su habilidad, ingenio, conocimiento, la experiencia y a la vez su personalidad y comportamiento para hacer pasteles.

4.10. Investigación

Este paso es parte del proceso de la selección en donde se tiene que comprobar la veracidad de la información y documentación proporcionada por el candidato, de tal manera que permitirá predecir el comportamiento futuro del mismo en el puesto. La información obtenida a investigar es:

- Antecedentes de trabajo o puestos ocupados dentro de la organización (si aplica).
- Antecedentes penales y policíacos.
- Lectura de cartas de recomendación.
- Averiguación de domicilio y familia.
- Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores.
- Aspectos familiares.

Algunas entidades realizan un estudio socioeconómico de los candidatos al puesto, ya que es importante como parte de recabar información, y lo que se analiza son las condiciones en las que vive y el comportamiento con sus vecinos; es importante esta información, pero no decisiva para contratar al candidato.

Otro punto importante a investigar para algunas entidades es la salud del candidato, por lo que se realiza un examen médico que evalúa físicamente si el candidato es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiera.

La Sra. Mazza realizó las distintas evaluaciones (validación de antecedentes, datos y documentos personales), y el respectivo examen de salud en los candidatos seleccionados; también realizó el examen socioeconómico a los que eran reclutados o recomendados por otras entidades.

La decisión de contratación se realizará después de haber validado la información y documentación del candidato seleccionado finalmente para formar parte de la familia de pasteles Mi Dulce Momento.

4.11. Problemas a resolver

A continuación se presenta ejercicios y problemas que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

4.11.1. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes tipos de puestos de trabajo, a los cuales se deberá diseñar y elaborar:

- El plan estratégico de análisis de fuentes y factores para reclutar al personal.
- Diferentes medios o canales de reclutamiento que se emplearían para llamar la atención de candidatos aptos para los diferentes puestos.
- El medio o canal de reclutamiento deberá ser elaborado con los materiales disponibles como manta, crayones, diferente tipo de papel, recortes de prensa o revista, papel de libreto de anuncio en radio o televisión, entre otros.
- Diseñar la hoja de solicitud que se empleará para obtener la información inicial necesaria del candidato que se presente a solicitar cada una de las plazas vacantes.
- Diseñar el tipo de entrevista que el Departamento de Recursos Humanos aplicaría según sea el puesto o plaza vacante a ocupar.

Los puestos a reclutar y seleccionar el personal son los siguientes:

- Administrador general de un cementerio.
- Médico y cirujano veterinario para ocupar una plaza en un hospital para mascotas.
- Analista de procedimientos y control de calidad en una empresa metalúrgica.
- Profesor de enseñanza media para un colegio de carreras técnicas y manuales, en el cual se necesitan profesores de mecánica automotriz/general/ diésel/mantenimiento industrial, matemática y física.

Nota: describir las características y funciones que conlleva cada puesto, y las habilidades y aptitudes que los candidatos deben tener para ocupar el puesto, ya que esta información es necesaria para darla a conocer en el

momento de reclutar e investigar, en el comienzo de la selección de los candidatos presentados.

4.11.2. Problema 3: pastelería Mi Dulce Momento

La Sra. Dora Mazza hace pasteles muy deliciosos, y hace algunos años comenzó a ofrecerlos creando a la vez su negocio de venta de pasteles y postres, el cual, al pasar los años ha ido creciendo llegando a convertirse en una mediana empresa. Debido a que dicha pastelería ha ido creciendo, contando con sucursales dentro de la ciudad capital, doña Dora ha tenido que ir contratando personal para la realización de sus pasteles, contadores, vendedores y repartidores, ya que su negocio de pasteles y postres cuenta con clientes de otros restaurantes y hoteles capitalinos.

Actualmente, doña Dora se ha propuesto lanzar e introducir su pastelería al mercado del lado sur de la República, por lo que necesita seleccionar y contratar a un nuevo personal. Todos estos años ella ha sido quien se ha encargado de contratar al personal, de supervisar la realización de los pasteles, controlar la venta y distribución de los mismos, el manejo de los proveedores con los que cuenta, de los inventarios y de las diferentes tiendas.

Últimamente, doña Dora ha tenido algunos problemas ya que en algunas ocasiones no ha podido escoger a buenos empleados por todas las tareas que ella misma ha decidido encargarse en su negocio. Debido a esto, ella ha decidido pedir ayuda a un grupo de ingenieros para que la asesoren y así poder llevar a cabo un buen reclutamiento y selección de personal adecuado para una sucursal de la pastelería, y así llevar a cabo un buen control de su sucursal.

El personal que se requiere contratar es un gerente de tienda, dos vendedores, una persona para la limpieza y un mensajero.

Con base en la información dada y de acuerdo a su criterio, siendo usted el ingeniero contratado, realice un análisis en los puntos que se le plantean a continuación:

- ¿Cuáles serían los factores, fuentes, y análisis que realizaría para llevar a cabo el reclutamiento? (Detalle el perfil y descripción de cada puesto a reclutar).
- ¿Cuál sería la forma, el medio y la fuente de reclutamiento que usted realizaría? (Realice el diseño del medio empleado).
- Describa y realice el diseño de la selección de personal que usted llevaría a cabo. (Hoja de solicitud, entrevistas, pruebas, entre otros).
- ¿Qué es lo que considera usted que es lo más difícil del manejo y la administración del personal nuevo que se ha contratado?

5. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

PRÁCTICA #4

5.1. Objetivo

Que el estudiante aprenda la importancia que tiene la capacitación en el personal nuevo y ya existente de una entidad, para el buen desarrollo de su trabajo, y que a su vez aprenda cómo se puede llegar a desarrollar un programa de capacitación.

5.2. Introducción: inducción, integración y orientación

Toda organización al momento de haber contratado personal para ocupar las plazas vacantes se ve en la tarea de inducir, integrar y orientar a los nuevos empleados para que se adapten a su puesto de trabajo, al ambiente organizacional que existe, y que se sientan motivados para tener un buen desempeño en sus labores; el propósito que tiene cada una de estas tres tareas es:

- Inducción: presentar y familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos, sus unidades de trabajo y viceversa.
- Integración: familiarizar a los nuevos empleados entre sí y con los ya existentes en la organización, logrando una buena adaptación en los diferentes equipos de trabajo.

- Orientación: ayudar al empleado a comprender los aspectos sociales, técnicos, y culturales del sitio de trabajo, para una buena adaptación del empleado con la organización en general.

Por lo general, todo programa de inducción se lleva a cabo con el fin de integrar y orientar al empleado con la organización, para luego poderlo capacitar para el desarrollo de sus actividades.

La Sra. Mazza ha elaborado un programa de inducción para los empleados nuevos de la pastelería, en el cual incluye los siguientes aspectos importantes con los que toda inducción al personal debe contar:

- Presentación con los otros empleados.
- Un esquema de capacitación.
- Expectativas respecto a la asistencia, conducta, apariencia.
- Explicación de condiciones y políticas de trabajo, horario, fechas de descanso y festivas, forma y días de pago (si aplica).
- Información sobre los deberes del puesto, estándares y criterios de evaluación.
- Conocimiento sobre el reglamento de seguridad.
- Derecho y obligaciones de los trabajadores.
- Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

La Sra. Mazza elaboró con estos puntos un manual de inducción a ser entregado a cada nuevo integrante de la pastelería, para que tenga todo el conocimiento de la organización y se integre completamente en el tiempo necesario y adecuado.

5.3. Capacitación y adiestramiento

El término capacitación se utiliza para describir la forma de enseñanza que inicia una organización, con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros, ya sea nuevo o ya existente, proporcionándoles conocimientos y experiencia básica para desempeñar correctamente sus puestos de trabajo; al personal se le capacita también para adiestrarlo, ya que adiestramiento es la acción que se efectúa para adquirir una determinada destreza, habilidad o capacidad para el desarrollo de la misma.

La Sra. Mazza capacita a su personal cuando se es requerido, obteniendo resultados que beneficien al trabajador y a la pastelería, tales como:

- Conducir a la pastelería a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud positiva en su trabajo.
- Mejorar y actualizar el conocimiento de cada puesto de trabajo.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la pastelería, de su puesto de trabajo y tareas asignadas.
- Obtener una mejor imagen y buena atención y servicio al público.
- Promover el desarrollo con enfoque al ascenso y traslado del personal.
- Incrementar la productividad de los pasteles y postres, junto a la calidad del trabajo.
- Promover la comunicación, y confianza en toda la pastelería.

5.4. Tipos de capacitación

Existen diversas formas y/o tipos de capacitación del personal, ya sea el enfoque o el método a utilizar, con el propósito de lograr explotar la capacidad y habilidades de cada individuo de la organización, y dependerá de las

posibilidades y potencialidades del instructor y de los individuos a capacitar. Existen dos tipos de capacitación que son:

- Capacitación directa: se le llama directa por ser de interés personal, por medio de una enseñanza o instrucción más organizada; los métodos a aplicar en este tipo de capacitación son: cursos breves, becas, conferencias, métodos de casos, e instrucciones programadas.
- Capacitación indirecta: se le llama indirecta por ser práctica, breve y general; entre los métodos que se aplican en este tipo de capacitación se tienen: la mesa redonda, publicaciones y métodos audiovisuales.

El tipo de capacitación también depende del lugar en el cual será impartida, los cuales pueden ser:

- En el lugar de trabajo: la capacitación a impartir se desarrolla en el área donde el individuo va a realizar diariamente las actividades asignadas, y se desarrollan de la siguiente manera:
 - Rotación de puestos
 - Clases o cursos
 - Aprendizaje
- Fuera del lugar de trabajo: es cuando la capacitación tiende a impartirse fuera del lugar de trabajo, es decir en el exterior, y se desarrolla de dos formas:
 - Vestibular
 - Experiencias conductuales

En la pastelería cuando se contrata a personal nuevo se imparte la capacitación de forma directa en el lugar de trabajo, por medio de clases y aprendizaje impartido por el personal que ya tiene experiencia en la pastelería; cuando son capacitaciones para actualizaciones de métodos, formas, o tipos como lo son los pasteles en la actualidad, la Sra. Mazza envía a los pasteleros a recibir capacitación fuera del lugar de trabajo, por medio de cursos vestibulares.

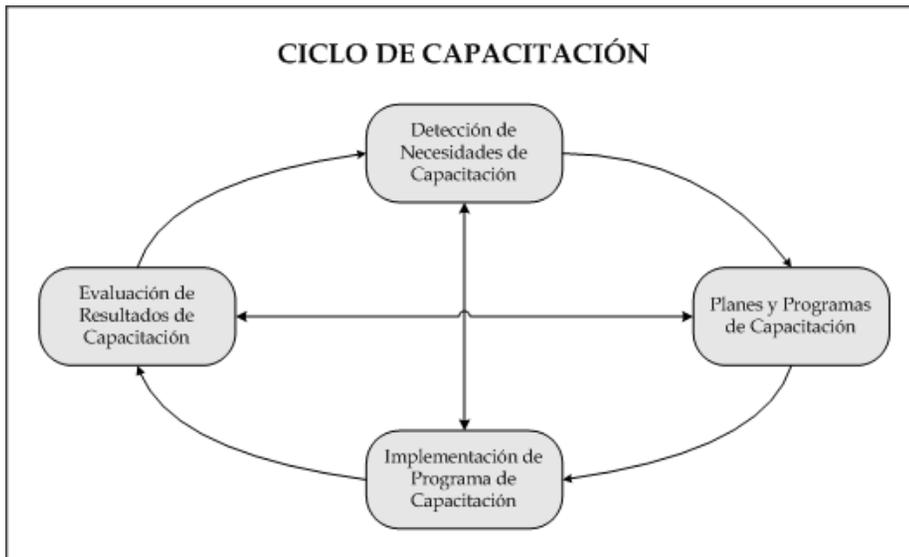
5.5. Ciclo de capacitación

La capacitación es un proceso continuo en el que su ciclo se renueva constantemente con el objetivo de capacitar a los empleados nuevos, o a los empleados antiguos para el desarrollo de nuevas actividades; dicho ciclo es de gran importancia ya que determina las principales necesidades y prioridades de capacitación, el desarrollo y la evaluación de los resultados de la misma en el desempeño del personal de la organización.

El ciclo está formado por cuatro etapas, las cuales se pueden repetir aleatoriamente según los resultados que se vayan obteniendo en cada una de ellas; estas etapas son:

- Detección de las necesidades de capacitación del personal
- Planes y programas de capacitación
- Implementación del plan de capacitación
- Evaluación de los resultados de la capacitación implementada

Figura 4. **Ciclo de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

El ciclo de capacitación puede ser continuo y las etapas pueden ser aleatoriamente ejercidas.

5.5.1. Detección de necesidades de capacitación

Etapa por la cual se determina que necesitan los trabajadores aprender y que necesita hacer la organización para capacitar en el momento oportuno; para detectar estas necesidades se utilizan tres diferentes tipos de análisis:

- **Análisis de la organización:** determina la importancia y énfasis que se le debe dar a la capacitación, para detectar la necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, que la organización presente en general.

- Análisis de tareas o actividades: consiste en el estudio de las tareas y deberes asignados a un puesto de trabajo, a través de la revisión de las descripciones y especificaciones del puesto, llevando a cabo lo siguiente:
 - Identificar las tareas que constituye el puesto, analizando a la vez la forma en que se debe realizar cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
 - Detallar las habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea.

Este análisis ayudará a los capacitadores a seleccionar y elegir el contenido de los programas y métodos de capacitación efectivos a aplicar en la organización.

- Análisis del Recurso Humano: consiste en determinar a las personas que necesitan capacitación para el desarrollo de las actividades del puesto asignado, tomando en cuenta a los empleados nuevos, basándose en el funcionamiento y desarrollo de la organización. En este análisis se deberá realizar un estudio minucioso de los siguientes aspectos:
 - Nivel de preparación y conocimiento requerido para cada puesto que posee cada empleado.
 - Actitud que tiene cada empleado en relación al puesto de trabajo, el ambiente y la organización.
 - Nivel de desempeño (cuantitativo y cualitativo), y habilidades de conocimiento que tiene cada empleado para el desarrollo del trabajo asignado y para otros.
 - Índice de ausentismo, de rotación de personal, y deserción del puesto.

- El tiempo necesario para capacitación para empleados nuevos, empleados de tiempo atrás y la combinación de ambos.

En la pastelería se ha decidido optar por el análisis del recurso humano ya que con un estudio minucioso de cada uno de los empleados con el propósito de determinar quiénes son los que necesitan capacitación, y así evitar que se le imparta a los empleados que no lo necesitan generando costos innecesarios y pérdida de tiempo en el desarrollo del trabajo.

5.5.2. Planes y programas de capacitación

Al haber realizado la detección de necesidades de capacitación en cada área de trabajo, se procede a realizar el plan y programa respectivo para los empleados existentes y los nuevos; todo plan de capacitación deberá contener:

- Definición de los objetivos generales y específicos, haciendo énfasis en las habilidades y conocimientos que los empleados deberán adquirir con el programa de capacitación implantado.
- Establecimiento de los métodos de capacitación a seguir, describiendo el contenido cada módulo, curso o programa, y área o forma en la cual se irá a impartir.
- Descripción y evaluación la tecnología disponible, y los recursos materiales y humanos disponibles para su desarrollo (instructores, audiovisuales, herramientas, manualidades, equipos, entre otros).
- Definición y establecimiento de la población meta a capacitar (cantidad de empleados nuevos y ya existentes, características individuales, características de puesto asignado).
- Distribución de tiempo, adecuado en relación a las tareas y actividades que desarrollen los empleados en su horario de trabajo.

- Evaluación y análisis de costo – beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados obtenidos con el programa de capacitación, estableciendo un seguimiento a los puntos críticos que presente el programa a efecto de mejorar la eficacia del mismo.

En la pastelería el programa de capacitación que la Sra. Mazza ha decidido desarrollar dependerá de la forma en que se hayan identificado las necesidades, y de la manera en que se pretenda satisfacerlas.

5.5.3. Implementación de programa de capacitación

Comprende el desarrollo del programa de capacitación, en donde entran en participación el instructor y el aprendiz, para lo cual ambas partes deberán tener el apoyo de una copia respectiva del contenido de los temas a enseñar, aprender y desarrollar.

El instructor es quien tendrá como tarea el transmitir los conocimientos a enseñar al aprendiz sobre las tareas a realizar en su trabajo, y puede ser un jefe, un gerente, un supervisor, un miembro del área de recursos humanos de la organización, asignado para llevar a cabo el programa de capacitación, o un asesor, consultor o especialista externo contratado.

El aprendiz será quien necesita aprender, mejorar o ampliar sus conocimientos en las distintas tareas y actividades a realizar en su trabajo. Un aprendiz puede ocupar todo nivel jerárquico que tenga la organización.

En la pastelería a un pastelero con año de antigüedad se le asigna un aprendiz cuando se ha contratado un pastelero nuevo; en la implementación del programa se toma en cuenta el cumplimiento del tiempo establecido y equipo

de cocina a utilizar, ya que por su flexibilidad puede haber casos inesperados, y puntos a mejorar o corregir en el desarrollo del mismo cuando sea necesario para el buen aprendizaje sobre la elaboración de un pastel.

5.5.4. Evaluación de resultados

Un programa de capacitación debe ser evaluado para establecer su efectividad, deberá ser continuo y apegado al desarrollo de los objetivos a alcanzar; es muy recomendable evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. La evaluación de resultados de capacitación debe considerar dos aspectos:

- Confirmar si la capacitación ha producido las modificaciones y mejoras deseadas en el comportamiento de los empleados, en relación al desarrollo de las distintas tareas asignadas a su puesto y ambiente de trabajo.
- Analizar y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con el logro de las metas de la empresa.

Existen cuatro criterios básicos disponibles e importantes para evaluar la capacitación:

- Reacción de los empleados: los empleados satisfechos utilizarán lo aprendido en la capacitación para aplicarla en el puesto y su desarrollo será eficiente, los que presenten insatisfacción con la capacitación demostrarán una baja satisfacción laboral e incumplimiento en sus tareas.

- **Aprendizaje:** es importante comprobar si en realidad los empleados aprendieron algo, se deberá hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades previo al programa, ya que proporciona una base estándar de los participantes que pueden medirse otra vez después de la capacitación para determinar mejoras.
- **Comportamiento en el puesto de trabajo:** en la medida que se observen reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa podría calificar muy alto. Pero por varias razones, pueden no demostrar cambios en el comportamiento, una vez que regresan a sus puestos.
- **Resultados o rendimiento sobre la inversión:** las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión, lo cual también a veces se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. Los beneficios pueden incluir el aumento de utilidades en la productividad y calidad, disminución de costos, aumento en la satisfacción de los clientes o en la insatisfacción de los empleados en el puesto, reducción en la rotación o corte de personal.

5.6. Diseño o desarrollo de un programa de capacitación

El Programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará.

El diseño de un programa de capacitación deberá enfocarse primordialmente en lo que se debe enseñar, quién debe aprender, cuándo se debe enseñar, en dónde se debe enseñar, cómo se ha de enseñar, y quién lo

debe enseñar, para determinar la forma en la que el programa de capacitación cumplirá con satisfacer las necesidades de capacitación detectadas.

El diseño de un programa de capacitación deberá describir los objetivos planeados, los cuales consistirán en formular objetivos generales de capacitación y tienen que resaltar las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Los objetivos tienen que señalar:

- El contenido de la capacitación.
- El enfoque, cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, entre otros.
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

5.6.1. Métodos de capacitación

Existen varios métodos de capacitación, que permiten obtener el mayor aprendizaje posible con el menor esfuerzo, tiempo y dinero, entre los cuales se tienen:

5.6.1.1. Métodos de capacitación para empleados no gerenciales

Estos métodos de capacitación son los desarrollados en empleados que forman parte de un nivel ejecutivo-operativo, con fin de apoyar el desarrollo y superación del empleado en su vida personal como lo relacionado con el trabajo; los métodos más conocidos se verán a continuación.

- Capacitación en el puesto: los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador. En la pastelería, los pasteleros y secretaria recién contratados, reciben la capacitación en su puesto de trabajo por medio del apoyo del compañero que ocupa el mismo puesto.
- Capacitación de aprendizaje práctico: sistema de capacitación en el que un trabajador ingresa en un oficio que requiere habilidades, recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de el.
- Instrucción en el aula: permite que un grupo grande de participantes sea dirigido por un grupo pequeño de instructores, es adecuado para el aprendizaje “combinado”, las conferencias y demostraciones se combinan con películas, dvd, vídeos o instrucción por computadora.
- Audiovisuales: para enseñar habilidades y procedimientos en muchos puestos de producción se utilizan ciertos dispositivos audiovisuales utilizan videos para ilustrar los pasos de un procedimiento o ver la grabación sobre un problema y obtener la retroalimentación inmediata sobre el avance hacia el logro de objetivos. Estos métodos se están convirtiendo en una herramienta muy eficaz para brindar educación continua a distancia.

5.6.1.2. Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial

El propósito del desarrollo es ampliar la experiencia de una persona y brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la organización. El

desarrollo gerencial es útil para suministrar a los gerentes y directores las habilidades y perspectivas que necesitan para tener éxito; entre estos métodos están:

- Experiencias en el puesto: es una de las técnicas de mayor eficacia y uso generalizado, da a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores. Los métodos para ofrecer experiencia en el puesto incluyen los siguientes:
 - El *coaching*
 - Las asignaciones suplentes
 - La rotación de puestos
 - La transferencia lateral
 - Los proyectos especiales y los consejos de subalternos
 - El aprendizaje activo
 - Las reuniones de personal
 - Las progresiones laborales planeadas

- Seminarios y conferencias: se utiliza para comunicar ideas, políticas o procedimientos, plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuestas o solución predeterminada. Regularmente se realizan cuando la meta es el cambio de actitud. Los gerentes aprenderán a identificar los cambios que necesitan hacer a nivel personal y organizacional, actuarán con más efectividad en sus relaciones interpersonales y en sus grupos de trabajo.

- Estudios de caso: por medio de ejemplos de documentos, los participantes aprenderán a analizar (separar) y sintetizar (unir) los hechos para tomar conciencia de las muchas variables, en las cuales se basan las decisiones

de la administración, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones. Permite el desarrollo de habilidades analíticas, solución de problemas, adquirir conocimientos, habilidades, capacidades más complejas, participación activa y el trabajo en equipo.

5.6.2. Técnicas de capacitación

Existe una diversidad de técnicas de capacitación para poder llevar a cabo el desarrollo del método que se aplicará para capacitar, las cuales se aplicarán con base a su utilización, tiempo disponible y lugar de aplicación.

- Capacitación cruzada: proceso de capacitación de empleados para que realicen múltiples trabajos en una organización además del suyo. Da flexibilidad a las empresas; reduce la rotación de personal, aumenta la productividad, disminuye los costos laborales y fomenta el desarrollo, aumenta la creatividad y capacidad para resolver problemas.
- Capacitación de equipos: la capacitación de equipos permite mayor comunicación entre miembros, solución de conflictos, desarrollo de confianza, manejo de miembros difíciles, conciencia de la diversidad, negociaciones, entre otros; el trabajo en equipo logra obtener metas estratégicas y operativas.
- Capacitación para la diversidad: este énfasis es impulsado por la conciencia de la variedad demográfica de la fuerza de trabajo, la dinámica del estereotipo, los valores cambiantes de la fuerza de trabajo y los posibles beneficios de reunir a diferentes personas para un propósito común. Hay dos tipos de capacitación para la diversidad: la construcción de conciencia que ayuda a los empleados a apreciar la diversidad, y la construcción de

habilidades. Todas las dimensiones de la diversidad (raza, género, edad, discapacidades, estilo de vida, cultura, educación, ideas, y antecedentes) deben tenerse en cuenta al diseñar un programa de capacitación para la diversidad.

5.7. Ejemplo: Caso 3 Programa de Capacitación para la Formación de Docentes, Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.

Uno de los objetivos que la institución considera prioritarios es la capacitación de todos los trabajadores, por lo que es de suma importancia desarrollar un programa que permita que los que integren el equipo de instructores internos, adquieran las habilidades necesarias para poder realizar actividades de enseñanza aprendizaje. Usualmente la capacitación a los instructores se caracteriza por centrarse en el desarrollo de habilidades que les permitan desarrollar la ejecución de un curso, sin embargo, los datos con que se cuenta en la actualidad dicen que lo mejor que saben hacer los docentes es impartir una clase y las habilidades que requieren adquirir se centran, sobre todo en el desarrollo de habilidades de planeación y evaluación; se ha elaborado programa de Formación de Instructores y la forma en que se instrumentaría para atender las necesidades de capacitación, que presentan los instructores internos con respecto a:

- Los fundamentos teóricos de su labor educativa
- La planeación de actividades de enseñanza
- La ejecución de actividades de enseñanza
- La evaluación de actividades de enseñanza

- Perfil de ingreso: los instructores actualmente realizan actividades de instructores internos o están interesados en realizarlas, cuentan con

experiencia en la actividad profesional que realizan, y cuentan de preferencia con estudios universitarios o al menos bachillerato concluido.

- Perfil del egresado: al concluir el presente programa el instructor deberá explicar los fundamentos teóricos que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente, planear, ejecutar y evaluar los cursos de capacitación que programe, aplicando las herramientas metodológicas que se le proporcionen, y desarrollar hábitos de autcapacitación y actitudes que favorezcan actualización.

- Objetivos del plan de estudios: los objetivos que se desean alcanzar con el plan de estudios son los siguientes:
 - Desarrollar en el equipo de instructores internos, las habilidades didácticas necesarias para realizar una adecuada planeación, ejecución y evaluación de actividades de capacitación.
 - Incrementar los conocimientos teóricos en los que los instructores internos fundamentan su labor educativa.
 - Permitir y fomentar el intercambio de experiencias que han tenido los miembros del equipo de instructores internos durante su labor educativa.
 - Preparar al equipo de instructores internos para elaborar materiales de auto capacitación.

- Descripción:
 - El programa incluye cuatro áreas de capacitación: habilidades básicas, fundamentación teórica, habilidades didácticas, y desarrollo de materiales didácticos.

- La capacitación se realizará de manera presencial y se utilizarán materiales muy bien estructurados, que sirvan de ejemplo a los instructores.
- La operatividad del plan consta de 3 fases, las cuales son:
Fase 1: Diseño de Cartas descriptivas y materiales de evaluación
Fase 2: Diseño y selección de los materiales de instrucción
Fase 3: Ejecución de los cursos
- Por criterios de instrumentación, el programa se desarrollará de forma presencial a través de materiales originales estructurados para el mismo o de bibliografía que cubra los contenidos del curso.
- Los aspectos a evaluar serán la satisfacción del usuario, el desarrollo de conocimiento y habilidades, y su respectiva aplicación.
- Las herramientas a utilizar son las encuestas de opinión, los exámenes de conocimientos y habilidades, y la respectiva supervisión.
- Para el costo del material y demás recursos, se contará con el presupuesto establecido para el desarrollo de este programa desde el inicio.

A continuación se presenta la estructura del plan de estudios.

Tabla VII. Programa de Capacitación, Estructura del Plan de Estudios

UNIDAD	CLAVE	CURSO	DURACIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
CAPACITACIÓN BÁSICA	CB01	Curso básico Formación de Docentes	40 Horas	80% Examen de conocimientos, elaborar una carta descriptiva, realizar una exposición, elaborar un material didáctico, fundamentar su quehacer educativo en un modelo de sistematización de la enseñanza y en una explicación científica del comportamiento	AGUILAR MORALES, Jorge. <i>Curso básico de Formación de docentes</i> . México: 2005. 145 p.
	FT02	Curso de Fundamentos Teóricos de la Instrucción	15 Horas	Fundamentar su labor educativa en una postura filosófica	PALACIOS, Jesús. <i>La Cuestión escolar</i> . 6a ed. España: Fontamara, 1984. 360 p.
	FT03	Curso de Sistematización de la enseñanza	15 Horas	80% en prueba objetiva, fundamentar su labor en un modelo de sistematización de la enseñanza	GAGO HUGUET, Antonio. <i>Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje</i> . México: Trillas, 1987. 130 p.
CAPACITACIÓN EN FUNDAMENTOS TEÓRICOS	HD04	Elaboración de objetivos de aprendizaje	15 Horas	Redacción de objetivos conductuales para un curso y objetivos de aprendizaje de un curso específico	VARGAS, Julie S. <i>Redacción de objetivos conductuales</i> . México: Trillas, 1974. 128 P.
	HD05	Teoría de la evaluación	15 Horas	Diseñar un instrumento de medición	HUERTA CARREÑO, Fernando. <i>Enfóques y principios teóricos de la evaluación</i> . México: Trillas, 1991. 71 p.
	HD06	Elaboración de instrumentos de evaluación	15 Horas	Elaborar un instrumento objetivo	HUERTA CARREÑO, Fernando. <i>Instrumentos de medición del rendimiento escolar</i> . México: Trillas, 1990. 92 p.
	HD07	Diseño de experiencias de aprendizaje	15 Horas	Prueba objetiva – Diseño de una experiencia o material de aprendizaje	CASTANEDA YÁNEZ, Margarita. <i>Análisis de conceptos y procedimientos</i> . México: Trillas, 1982. 247 p.
	HD08	Elaboración y manejo de recursos didácticos	15 Horas	Elaborar un material didáctico	CASTANEDA Y. <i>Los medios de la comunicación y la tecnología educativa</i> . México: 1979. 184 P.
					OGALDE, C. I.; BARDAVID, N. <i>Los materiales didácticos</i> . México: Trillas, 1991. 120 P.
	HD09	Técnicas de conducción de grupos educativos	15 Horas	Conducir una sesión de grupo aplicando los conceptos revisados	HEREDIA A. <i>Manual para elaboración de material didáctico</i> . México: Trillas, 1990. 176 P.
HD10	Taller : micro enseñanza: desarrollo de habilidades de exposición	15 Horas	Realizar una exposición con los criterios técnicos revisados en el curso	ANDUEZA M. <i>Dinámica de grupos en educación</i> . México: Trillas, 1984. 246 P.	
HD11	Cartas descriptivas y planes de clase	15 Horas	Realizar una carta descriptiva	VARGAS, J.; QUIROZ, J. <i>Micro enseñanza: selección, formación y actualización de profesores</i> . México: Heroica Escuela Naval Militar, 1987. 245 p.	
DESARROLLO DE MATERIALES DE AUTOCAPACITACIÓN	MA12	Taller : Elaboración de manuales de aprendizaje	15 Horas	La elaboración de un texto de apoyo al aprendizaje	GAGO HUGUET, Antonio. <i>Elaboración de cartas descriptivas: guía para preparar el programa de un curso</i> . México: Trillas, 1988. 130 p.
	MA13	Taller : Elaboración de audiovisuales educativos	15 Horas	La elaboración de un audiovisual	Consultar bibliografía general
	MA14	Taller : Enseñanza programada	25 Horas	Elaborar un texto programado	Consultar bibliografía general
					Consultar bibliografía general

Fuente: elaboración propia.

5.8. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

5.8.1. Problema 4: empresa MESARISA

En una época de “vacas flacas” y de ventas bajas, la dirección de Metalúrgica Santa Rita, S. A. (MESARISA), se interesó en elevar los niveles de eficiencia en todas las áreas de empresa, principalmente los de eficiencia del personal. Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa, lo llamó la Dirección para que explicara cómo se podría utilizar su departamento para incrementar la eficiencia del personal de la empresa. Alberto aclaró que el problema de la eficiencia del personal se relaciona con la capacitación y el desarrollo del personal, y que todo plan de capacitación se debe crear con base en las necesidades reales que existan en la empresa.

Para conocerlas se debe hacer una detección de esas necesidades y hacer un diagnóstico de la capacitación, con el fin de permitir la preparación de un programa de capacitación adecuado. Esta detección de las necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles de análisis: nivel organizacional, nivel de los recursos humanos existentes y nivel de la tareas y operaciones desempeñadas por los empleados, y se puede realizar esta detección en solo un nivel o en todos. Alberto también aclaró que la empresa se constituye por varias áreas, industrial, financiera, comercial y administrativa, cada una con sus propios problemas específicos de capacitación, por lo que la detección de las necesidades se puede realizar de diferentes maneras para cada una de las partes.

Finalmente Alberto explicó que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, la Dirección de Recursos Humanos, como departamento de *staff*, puede asesorar y prestar servicios a los demás departamentos para resolver sus problemas de capacitación y de eficiencia del personal, pero la responsabilidad básica respecto a los problemas de capacitación y de eficiencia del personal corresponde a cada jefe en cuanto al departamento que dirige.

Después de todas estas explicaciones, la Dirección le reclamó a Alberto de que si bien sus aclaraciones eran lógicas y ponderadas, seguía atorada en el mismo punto: “¿Cómo incrementar la eficiencia en las diversas áreas de la empresa?”, Alberto prometió que prepararía un plan general sobre el asunto y que lo presentaría a la Dirección en la próxima reunión.

¿Cómo cree usted que Alberto lo debería hacer? ¿Considera que el ciclo de capacitación debe iniciarse desde 0 para mejorar la eficiencia del personal? ¿Cómo planearía usted un programa de capacitación general como base para aplicar en cada área?

5.8.2. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes métodos de capacitación que los estudiantes pueden investigar:

- Métodos de capacitación para el desarrollo no gerencial:
 - Capacitación cooperativa
 - Instrucción programada
 - Métodos de simulación
 - *E-learning* (aprendizaje electrónico)

- Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial:
 - Juegos de negocios
 - Desempeño/juego de roles
 - Modelado del comportamiento

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRÁCTICA #5

6.1. Objetivo

Aprendizaje de las técnicas de evaluación de desempeño de personal y otras herramientas relacionadas, que permitan al estudiante aplicarlas ante una situación de mejora continua del ambiente laboral.

6.2. Definición de evaluación de desempeño

Es el procedimiento en donde se evalúa el desempeño laboral del empleado, evaluando el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el puesto que ocupa, durante un tiempo determinado y de acuerdo con los resultados esperados por la organización.

La evaluación de desempeño se rige por tres pasos a seguir:

- Definir el puesto: el jefe/supervisor deberá estar informado sobre los estándares que el puesto tiene ya establecidos. (las funciones a realizar y metas a alcanzar).
- Evaluar el desempeño del empleado en el puesto asignado: comparar el desempeño del empleado con los estándares establecidos.

- Ofrecer retroalimentación: puntos necesarios en que el empleado requiere entrenamiento.

Existen dos maneras de realizar la evaluación de desempeño:

- Evaluación informal: se realiza todos los días, expresiones espontáneas o temporales; se supervisa el trabajo del empleado en cada actividad realizada.
- Evaluación sistemática: se llevan a cabo trimestral, semestral o anual de manera formal, la cual se realiza por métodos existentes que la empresa haya establecido.

6.3. Finalidad o motivos

La evaluación del desempeño se realiza por el motivo de conocer del empleado sus aspectos fuertes o sus fortalezas, y los aspectos débiles que requieren un plan de mejoramiento (capacitación) o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para obtener resultados de forma positiva y en beneficio a la organización. La finalidad de la evaluación se presenta por tres puntos de vista importantes, los cuales son por parte de los evaluadores, los trabajadores, y la organización.

- Los evaluadores (jefes o supervisores):
 - Aumentar la comunicación y cooperación con el trabajador evaluado.
 - Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.

- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
 - Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
 - Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores, para el apoyo mutuo y un mejor desempeño.
 - Analizar y determinar si existen posibles aumentos de sueldos, ascensos, reajustes de personal, cambios, transferencias, entre otros.
- Los evaluados (trabajadores o colaboradores):
 - Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su jefe responsable.
 - Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo, para así saber qué aspectos deben corregirse o mejorarse.
 - Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
 - Saber cómo se le va a valorar y si sus habilidades, desempeño y características están siendo tomadas en cuenta.
 - Lograr incentivos que redunden en proceso, mayores beneficios, comodidades, entre otros.
- La organización:
 - Conocer el recurso humano con el que se cuenta para el desarrollo de la organización.
 - El establecimiento de un estilo de dirección común.

- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales.
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado, mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de las tareas y también de las finalidades del puesto.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan la gestión de las personas (promoción, retribución, entre otros).
- Formar una buena base de criterios y políticas para la selección adecuada de nuevo personal.

6.4. Estándares de desempeño

La evaluación de desempeño requiere de estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas y poco subjetivas, y se dan en forma directa del análisis de puestos, tomando en cuenta las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Existen tres criterios sobre los cuales se pueden fijar los estándares:

- **Pertinencia:** se refiere a la medida en que los estándares se relacionan con los objetivos del puesto.
- **Libertad de contaminación:** se refiere a la comparación del desempeño entre los trabajos de producción.

- **Confiabilidad:** se refiere a la estabilidad o congruencia de un estándar o la medida en que las personas tienden a mantener cierto nivel de desempeño con el tiempo.

6.5. Tipos de evaluación

Cada organización emplea distintos tipos de evaluación de desempeño en empleados ya existentes, y en empleados nuevos, regularmente los tipos de evaluación que realiza una organización son:

- **Desempeño general:** evaluación general, trimestral, semestral, o anual, a la que se someterá a todos los trabajadores.
- **Promoción:** evaluación específica a la que se someterá todo trabajador que es candidato a optar a un puesto de nivel superior, por motivos de un traslado o ascenso de puesto.
- **Período de prueba:** evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión de puesto y la cantidad de meses establecidos por la organización, para empleados nuevos o empleados ya existentes. En promedio son dos o tres meses en que el empleado es puesto a prueba.

6.5.1. Criterios de evaluación

Son las descripciones o valores cualitativos que definen el grado o nivel del desempeño del empleado que la misma organización ha establecido, cada uno de ellos forma parte de los factores de desempeño a evaluar, y a la vez

tienen asignados una calificación cuantitativa (puntos) que al sumarla da un valor correspondiente al factor.

Tabla VIII. **Ejemplo de un criterio de evaluación, habilidades**

Factor: Habilidades	
Criterio	Puntuación (1 a 5)
¿Administra bien su tiempo en la producción?	
¿Es agradable y aceptado entre sus compañeros?	
¿Posee capacidad manual y de análisis de diseño?	
¿Trabaja bajo presión y metas?	
Total	0

Fuente: elaboración propia.

El total obtenido en la puntuación será el valor que corresponderá al factor Habilidad.

La sumatoria de los valores de cada factor será la calificación final del desempeño de cada empleado, la cual dará un criterio de calificación o ponderación establecido por la organización. Comúnmente los criterios de calificación que se establecen son:

- Deficiente (escala E): comprende del 0 al 50 por ciento de la calificación final obtenida, que indica que el trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Regular (escala D): comprende del 51 al 60 por ciento de la calificación final obtenida, que indica que el trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programa de capacitación para

su nivelación de conocimientos y destrezas, para el mejoramiento de su desempeño.

- Bueno (escala C): comprende del 61 al 75 por ciento de la calificación final obtenida, que indica que el trabajador es candidato a participar en programas de capacitación para el mejoramiento de su desarrollo, tiene oportunidades para promociones de ascenso siempre que cumpla los requisitos establecidos y no existan candidatos aptos en las escalas superiores.
- Muy bueno (escala B): comprende del 76 al 90 por ciento de la calificación final obtenida, que indica que el trabajador tiene prioridad después de la escala superior, para participar en promociones de ascenso, es decir, es candidato para programas de capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas en la organización.
- Sobresaliente (escala A): comprende del 91 al 100 por ciento de la calificación final obtenida, que indica que el trabajador tiene la máxima prioridad para promociones de ascenso debido a su excelente desempeño en el trabajo.

6.6. Métodos de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño del empleado en su trabajo, los cuales pueden realizarse en forma directa que consiste en que el evaluador ve en persona al trabajador, y en forma indirecta que se basa en otros elementos a emplear; los empleados tienen derecho a conocer formalmente como se clasifican en su desempeño actual.

6.6.1. Métodos basados en el pasado

Métodos que tienen la ventaja de apoyarse sobre algo que ya ocurrió y que en cierto grado puede medirse; entre los más comunes están:

- Escala de puntuación o gráfica de puntuación: es el más sencillo y popular para evaluar el desempeño y se conoce como una escala gráfica de calificación; comprende distintos factores y criterios previamente definidos y graduados a evaluar.
- Método de elección forzada u obligatoria: consiste en evaluar el desempeño por medio de un grupo de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, de las cuales el evaluador solamente puede escoger una o dos frases que expliquen el desempeño del trabajador evaluado.
- Método de investigación de campo: consiste en la realización de entrevistas al superior inmediato de los empleados a evaluar, con las cuales se evalúa el desempeño de cada uno de ellos, con base en el análisis de hechos y situaciones descritas.
- Método de comparación de pares: consiste en comparar a los empleados entre todos en pareja y así se indicará cual es el mejor empleado de cada par.

6.6.2. Basados en el futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de

desempeño; entre ellos, los más básicos son autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas, entre otros.

Los métodos que implican la participación de los gerentes poseen un mayor potencial de aceptación, ya que la participación de ellos incrementa el interés y comprensión de los resultados obtenidos.

6.7. Beneficios de evaluación del desempeño

El resultado obtenido en la evaluación de desempeño de los empleados, proporciona beneficios a los empleados evaluados, a los superiores inmediatos (gerentes, jefes) y a la organización en si, a corto, medio y largo plazo.

6.7.1. Beneficios para el superior inmediato (gerente, jefes)

El superior inmediato tiene beneficios en cuanto a su responsabilidad con el desempeño de los trabajadores que tiene a su cargo, como su relación personal con ellos, y la evaluación de desempeño le brinda los siguientes beneficios:

- Obtiene nuevas medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus trabajadores.
- Mejor comunicación con los trabajadores, para hacerles comprender la razón de la evaluación de desempeño dándoles a conocer su resultado obtenido en la misma, para fomentar una mejor relación con ellos y promoverles un mejor desempeño.

- Evaluar a sus trabajadores en su desempeño y comportamiento, por medio de factores de evaluación básicos e importantes en el desempeño de sus tareas.

6.7.2. Beneficios para el empleado evaluado

Con la evaluación del desempeño, el empleado llega a conocer su nivel de desempeño en organización, y a su vez tiene los siguientes beneficios.

- Conoce cuales son los aspectos del desempeño y comportamiento del trabajador que la organización evalúa.
- Conoce que es lo que su jefe espera y desea en cuanto a su desempeño, cuáles deben ser los puntos fuertes y débiles para la realización del trabajo.
- Tiene conocimiento de los métodos que el jefe empleará para capacitar al empleado en mejora de su desempeño, y los que el propio empleado debe tomar personalmente (mejor distribución de tiempo, mayor responsabilidad, entre otros).
- Obtiene información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa, conoce qué aspectos debe mejorar y con qué ayudas puede contar. Este proceso constituye para el evaluado un factor de motivación importante.

6.7.3. Beneficios para la organización

La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, medio y largo plazo, así como la identificación de las necesidades que cada uno de los empleados presenta, por lo mismo se obtienen los siguientes beneficios:

- Define cuanto contribuye de tiempo el empleado con la organización.
- Identifica a los empleados que necesitan capacitarse y perfeccionarse en determinadas actividades de trabajo para su mejor desempeño.
- Identifica a los empleados que son candidatos para un traslado o ascenso en su puesto.
- Mejora su política con respecto al empleado, brindando más oportunidades de trabajo, desarrollo personal, estimulando la productividad y motiva una mejor relación entre compañeros.

6.8. Resultado de una evaluación de desempeño

Los resultados de una evaluación de desempeño pueden mostrar distintas deducciones con respecto los empleados, las cuales pueden ser:

- Empleados que son candidatos aptos para un ascenso en el trabajo.
- Empleados que necesiten un cambio de puesto por el conocimiento que presentan.
- Empleados que necesiten mejora en su desempeño laboral.

Con estos resultados es cuando la organización realiza la tarea de capacitar al personal para la mejora en su desempeño, y un movimiento del personal dentro de la estructura de la organización, el cual se realiza por una transferencia de puestos o una separación de la organización.

6.8.1. Transferencias

Una transferencia representa el movimiento del empleado de un puesto a otro, con o sin cambio de sueldo o de nivel según sea la ponderación alcanzada en su evaluación de desempeño; hay casos en los que el empleado la busca por motivos de cambio de horario o de ubicación del trabajo, superación personal o por otros intereses.

La transferencia de un puesto puede ser:

- Ascendente: promueve al empleado a un puesto de un nivel arriba al que ocupaba; esto se realiza como premio al resultado que haya presentado en la evaluación de desempeño, y trae un beneficio para la organización.
- Horizontal: rota al personal dentro del área o departamento de trabajo, o lo transfieren a un puesto que sea del mismo nivel; una transferencia horizontal no requiere un cambio de sueldo.
- Descendente: se transfiere al empleado a un nivel de trabajo abajo del que tenía, debido a que el empleado muestra un bajo desempeño en el trabajo o existe alguno que rinda mejor que el; la transferencia descendente no lleva a cabo un cambio de sueldo.

6.8.2. Separaciones

Una separación se refiere al movimiento de salida de un empleado de la organización, es decir, un paro o corte de relación que tiene el empleado con la organización, debido al resultado que muestra en su desempeño laboral,

decisiones o cambios en organización, o motivos personales del empleado; las separaciones pueden ser:

- **Suspensiones:** es un tiempo corto o no muy largo que el empleado deja de trabajar en la organización, por diferentes causas y que el superior inmediato o la organización lo autorizo; esta es una medida seria que se puede tomar en contra del empleado debido a su desempeño laboral o faltas que ha cometido, o bien puede ocurrir por motivos personales o familiares del empleado.
- **Despidos:** es cuando se corta definitivamente la relación entre empleado y organización, debido al mal desempeño de su trabajo, o porque el empleado incurrió en alguna falta establecida por la organización o la ley; es un caso especial si se hace por motivos justificados de corte de personal.
- **Renuncias:** es cuando el empleado deja voluntariamente a la organización, por diferentes causas que originen el abandono, ya sea por superación o motivos personales, por inconformidad con la organización (mal trato, mal pago), o por algún motivo originado por su evaluación de desempeño.

6.9. Ejemplo: Caso 4 Banco la Alcantía

La Dirección de Recursos Humanos del Banco la Alcantía, por medio de asesores externos ha realizado la evaluación de desempeño en el área de Análisis de Procesos, la cual está conformada por el gerente, 1 jefe, 2 analistas y 1 secretaria.

La evaluación de desempeño se ha realizado por método de Escala de Puntuación, sobre una calificación de 100 puntos, distribuidos en los siguientes factores y criterios:

Tabla IX. Evaluación de desempeño Banco la Alcantía

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
FACTOR: "ACTITUD" (20 pts.)	
Criterio	Valor (pts.)
¿Pone en práctica la responsabilidad?	2
¿Su tiempo es bien distribuido y Administrado?	2
¿Se incorpora fácilmente cuando se trabaja en equipo?	3
¿Busca ser mejor cada día en sus labores?	2
¿Posee liderazgo?	2
¿Posee buena comunicación con su jefe y compañeros?	2
¿Usa adecuadamente los recursos de su área?	3
¿Es adecuada su presentación personal?	2
¿Nunca llega tarde a sus labores?	2
FACTOR: "HABILIDADES" (20 pts.)	
Criterio	Valor (pts.)
¿Administra su tiempo?	5
¿Es agradable y aceptado con sus compañeros?	5
Capacidad de Análisis	5
¿Trabaja bajo presión y metas?	5
FACTOR: "CONOCIMIENTOS" (10 pts.)	
Criterio	Valor (pts.)
¿Conoce lo básico de leyes bancarias?	2
¿Sabe utilizar correctamente un paquete de Office?	2
¿Conoce los productos del Banco?	2
¿Conoce los procesos y procedimientos?	2
¿Conoce el Sistema Operativo Asignado?	2
FACTOR: "RESULTADOS" (50 pts.)	
Criterio	Valor (pts.)
¿Cumple con tiempos establecidos de entrega de trabajo?	17
¿Da seguimiento adecuado a sus proyectos?	17
¿El servicio al cliente es satisfactorio? (interno/externo)	16

Fuente: elaboración propia

Al realizar la evaluación de desempeño se tuvieron los resultados que se muestran a continuación.

Tabla X. **Resultados, evaluación de desempeño Banco la Alcantía**

	Gerente	Jefe	Analista A	Analista B	Secretaria
Resultados	47	46	38	42	40
Conocimientos	10	9	8	8	5
Habilidades	20	19	18	16	18
Actitud	20	19	18	17	18
Total	97	93	82	83	81

Fuente: elaboración propia.

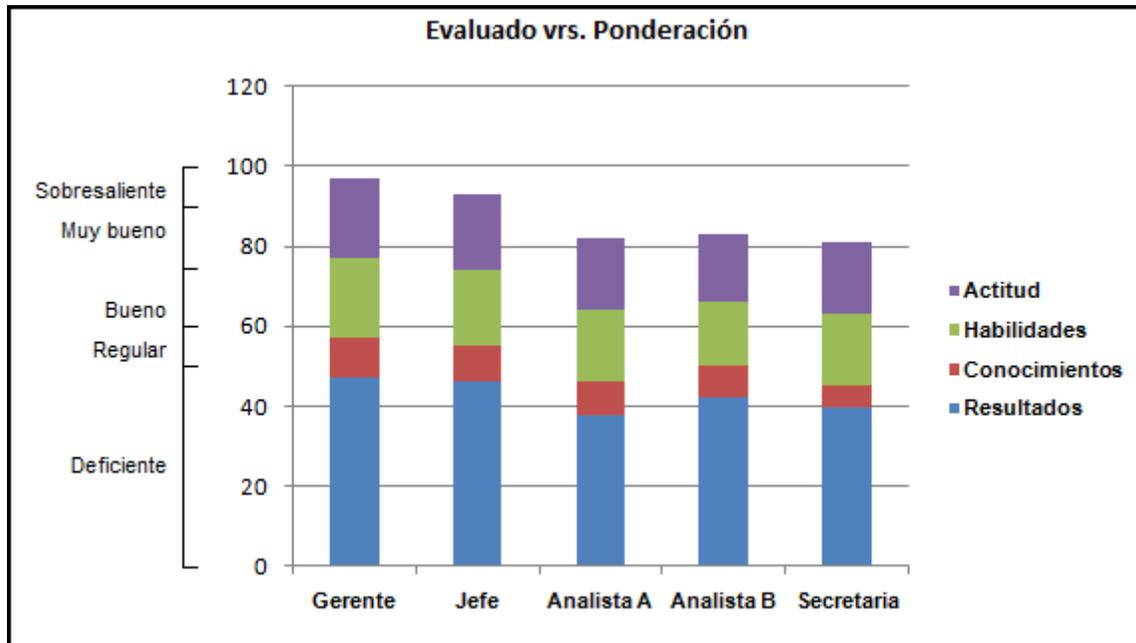
Según los criterios de calificación, los evaluados se encuentran en el siguiente nivel de desempeño:

Tabla XI. **Nivel de desempeño Banco la Alcantía**

Nivel de Desempeño	
Ponderación	Evaluado
Sobresaliente (91 a 100 %)	Gerente y Jefe
Muy Bueno (76 a 90 %)	Analista A, Analista B, Secretaria
Bueno (61 a 75 %)	-----
Regular (51 a 60 %)	-----
Deficiente (0 a 50 %)	-----

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Resultados de evaluación de desempeño Banco la Alcancía**



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones:

- Jefe y gerente se encuentran en el rango de ponderación “Excelente”, ambos muestran dar buenos resultados, pero se espera que suban la puntuación, no necesitan capacitación puesto que muestran tener buen nivel de desempeño y cumplen satisfactoriamente con los criterios de los factores de habilidades, conocimiento y actitud.
- Analista A cumple satisfactoriamente con los criterios de habilidades, conocimiento y actitud, y se espera que no baje su puntuación, sino que siempre trate de dar lo mejor; se recomienda una plática con el Jefe

debido al nivel de resultados que muestra que no es el esperado, se debe platicar y averiguar si es por problemas familiares o laborales, así se encontrará la forma en que su resultado llegue a ser el esperado.

- Analista B cumple satisfactoriamente con el factor de conocimientos, los de habilidades y actitud no son bajos pero tampoco los esperados ya que en cualquier momento puede bajar su nivel en ellos, y el de resultados no es bajo pero tampoco el esperado, por lo que se recomienda una plática con el jefe en donde se llegue a determinar las causas por que sus factores de habilidades y actitud son bajos y motivarlo para que mejore el resultado en su desempeño.
- La secretaria cumple satisfactoriamente con los factores de resultados, habilidades y actitudes, con el factor de conocimiento tiene un nivel bajo debido a que sus actividades son independientes a temas bancarios, se recomienda brindarle una capacitación breve de conceptos o descripción de productos bancarios para su mejor desempeño en ese factor, y así ella tendrá un mayor conocimiento de lo que el Banco ofrece a los clientes.

6.10. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

6.10.1. Problema 5: evaluación de desempeño a grupo de trabajo

Conformados los grupos de práctica, cada uno de ellos deberá evaluar a cada uno de sus integrantes, para verificar que no haya alumno que no sea

participe con sus mismos compañeros y así brindarle ayuda en su desempeño para la realización de cada trabajo.

Los factores y criterios a evaluar son los siguientes:

- Actitud:
 - Responsabilidad en la elaboración de tareas
 - Incorporación al trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Comunicación con los compañeros
 - Participación en reuniones del grupo

- Habilidades:
 - Capacidad de análisis
 - Buen desarrollo de tareas
 - Desempeño bajo presión y metas
 - Buena relación con los compañeros
 - Ingenio para desarrollo de tarea

- Conocimientos:
 - Conocimiento del curso psicológica Industrial
 - Conocimiento de lo aprendido en clase teórica y práctica de Administración de Personal
 - Conocimiento de desarrollo de cada problema
 - Conocimiento de contenido de trabajo a presentar
 - Conocimiento de distribución de tareas en el grupo de trabajo

- Resultados:
 - Cumplimiento en tiempo establecido para la entrega del trabajo

- Colaboración en la tarea asignada
- Seguimiento adecuado a las tareas
- Satisfacción en la participación del grupo y elaboración de tareas
- Apoyo al grupo de trabajo

Con base en los factores y criterios establecidos elabore:

- Los cuadros de evaluación con los factores descritos, presentando la puntuación respectiva de cada integrante del grupo.
- Realizar la gráfica con los resultados obtenidos, señalando la ponderación final obtenida de cada integrante (deficiente, regular, bueno, muy bueno, sobresaliente).
- Determinar las conclusiones y puntos a tomar en cuenta para mejorar el desempeño de los integrantes que lo necesiten.

6.10.2. Problema 6: empresa Aroma Sensual

La empresa Aroma Sensual se dedica al diseño y creación de distintas fragancias, combinando ingredientes aromáticos que estimulan el sentido del olfato despertando diferentes sensaciones agradables.

Aroma Sensual lleva 10 años de haber sido fundada, y por el auge y aceptación del público ha ido mejorando su producción continuamente; debido al aumento de producción, la empresa cuenta con cierta cantidad de empleados, quienes están distribuidos en los diferentes puestos que la empresa posee, los cuales se muestran a continuación.

Tabla XII. **Personal a evaluar, empresa Aroma Sensual**

ÁREA	PERSONAL
Administrativo	1 jefe Administrativo, 1 secretaria, 1 contador, 1 mensajero
Producción	1 jefe de Producción, 2 operarios
Comercial	1 jefe de Ventas y Publicidad, 2 Atención a Cliente (Ventas)
Mantenimiento	1 jefe de Mantenimiento, 1 mecánico, 1 conserje, 1 guardia

Fuente: elaboración propia.

El gerente ha decidido hacer una ampliación de la empresa debido al consumo masivo de los distintos aromas que se hacen, por lo que ha decidido que se haga un estudio del desempeño de cada uno de los trabajadores, y así saber si necesitara más o menos empleados en los distintos puestos existentes.

Por la misma decisión que el gerente ha tomado, se ha contratado a una empresa de ingenieros para que haga dicho estudio.

Usted siendo parte de la empresa contratada, basándose en el Método de Puntos, elabore:

- Diseño de la evaluación que le hará al personal de cada departamento y gerencia (factores y criterios a evaluar).
- Evalúe a todo el personal de la empresa (utilice su criterio).
- Realice la gráfica con los resultados obtenidos, clasificación de los empleados por ponderación final obtenida.
- ¿Considera usted que debería contratarse más personal?
- Determine sus conclusiones y recomendaciones.

7. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

PRÁCTICA #6

7.1. Objetivo

Adquirir el conocimiento del cálculo del sueldo o salario que un patrono debe otorgar y un trabajador debe percibir, según sea el trabajo que realice, el cargo que ocupe y su desempeño laboral.

7.2. Concepto e importancia del salario

Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador, en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo, vigente entre ambos. (Art. 88 CT)

La importancia del salario radica en que constituye la recompensa al trabajo o prestación de servicios del trabajador, es la contraprestación que el trabajador recibe a cambio de su labor. Para el trabajador el salario cumple una función esencial ya que constituye su único sustento o ingreso económico para satisfacer sus necesidades.

La retribución económica recibe diferentes denominaciones según la actividad laboral que el trabajador realice.

7.2.1. Pago

Es la suma de dinero que recibe un empleado por cualquier forma de servicio o trabajo que haya prestado o realizado; puede ser dado por:

- Estipendio: es la remuneración o salario que se abona al trabajador por los servicios prestados.
- Retribución: es la recompensa o salario que recibe el trabajador por el servicio prestado.
- Remuneración: es el pago de un trabajo o servicio que se realiza en un tiempo determinado o establecido.
- Honorarios: es el pago que se recibe por un trabajo liberal, o por su asistencia profesional.
- Recompensa: es el dinero o bienes dados a alguien a cambio de sus servicios.
- Utilidades: es el provecho que se recibe, graciosamente o como pago.

7.2.2. Salario

Salario es la retribución o recompensa que reciben los obreros, trabajadores o criados por sus servicios que prestan en un régimen de productividad, en periodos más o menos cortos (hora, día, semana).

La palabra “salario” se deriva de la frase latina *salarium argentum*, la cual tuvo su origen en la *Vía Salaria* (vía Romana) más antigua de Italia, y consistía en bolsitas de sal que eran dadas a los soldados en forma de pago a cambio de la seguridad de la ruta de la sal, ya que la sal tenía una importancia religiosa y social y era necesaria en Roma como conservante y como antiséptico para desinfectar heridas.

7.2.3. Sueldo

Es el pago que se hace por el desempeño de un cargo o servicio profesional prestado en períodos más largos (quincenal, mensual, semestral).

La palabra “sueldo” se deriva del latín tardío *solidus*, que era cierta moneda de oro, ducado, de los antiguos romanos, propiamente moneda sólida consolidada (a diferencia de las demás, de valor escaso o variable). En la Edad Media sueldo sigue siendo nombre de una moneda, con cuyo valor coincidía la paga de un soldado conociéndose en ese entonces sueldo como “paga de un soldado” en 1490, luego “paga de criado” en 1739 y salario en general hasta entonces.

La retribución económica que en la pastelería reciben todos sus trabajadores es la que se conoce como sueldo, debido a que su pago se realiza mensualmente.

7.2.4. Jornal

Es el pago recibido según sea la cantidad de trabajo realizado al día, es aplicado a trabajos agrícolas y se realiza en forma similar al salario.

En esta forma de pago es el obrero quien le vende al patrón el servicio de acuerdo con un precio previamente fijado, un día de trabajo en condiciones determinadas, su inconveniente es que conduce a la pereza y exige una vigilancia atenta, pero se impone, sin embargo, cuando no es posible medir el trabajo efectuado.

La forma de pago por jornal no debe confundirse con la forma de pago por tarea, que en esta el salario depende de la ejecución de una tarea determinada fijada de antemano y puede ser independiente del tiempo duración; este pago por tarea diaria no exige una vigilancia tan atenta como el pago por jornal, pero si tiene el inconveniente de disminuir el rendimiento de los buenos obreros al nivel de los mediocres. Los primeros no se hallan contentos porque comprenden que podrán ganar más, los segundos hallan demasiado pesada la tarea impuesta.

También se tiene el pago por pieza, el cual es muy limitado ya que es en relación con el trabajo efectuado. Este pago acrecienta el trabajo de la empresa cuando se aplica a un conjunto importante de tareas.

7.3. Importancia de la administración de salarios

La administración de salarios estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración (pago por servicio prestado) que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, la eficiencia (aptitud o competencia en el trabajo) personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

En la pastelería, para realizar un correcto pago al empleado por el servicio o trabajo realizado, se toman en cuenta los 4 parámetros ya establecidos:

- Jurídico: su objetivo es lo determinado en la ley o en los contratos, por lo cual la pastelería como toda entidad se protege y cumple legalmente con el pago que realiza.
- Económico: se basa en el juego de la oferta y demanda de empleo, y fija el nivel de los sueldos o salarios.

- Moral: consiste en dar el salario justo para satisfacer las necesidades del trabajador de acuerdo a las posibilidades de la pastelería.
- Administrativo: se basa en la capacidad económica de la pastelería para hacer atractivo el sueldo (bonificaciones por metas a cumplir, prestaciones de ley, incentivos, horas extras, entre otros).

7.4. Aspectos que se analizan

Para una buena administración de salarios en una entidad se deberán analizar diferentes aspectos que intervienen en la relación que existe entre el trabajador, el ambiente de trabajo y la tarea o actividades a desarrollar.

Entre los aspectos a analizar están:

- Condiciones de trabajo: examina las condiciones en las cuales trabajan las personas (medio ambiente).
- Organización de los puestos de trabajo: examina la organización jerárquica de la empresa y la adecúa según las necesidades y expectativas de los dirigentes de estas.
- Descripción y evaluación de los puestos de trabajo: se describen según los criterios de la organización, y se evalúan por varios criterios, como lo son la experiencia, el conocimiento, el comportamiento.
- Principio de la equidad interna: se obliga a establecer un salario justo para el puesto de acuerdo a la empresa (equidad = justicia natural o todo aquello que tiene igualdad).

- Principio de equidad externa: establece los puestos similares o iguales en otras empresas.
- Especialización en el puesto: se evalúa a la persona en el puesto de trabajo determinado.

La pastelería ha establecido el salario justo de cada trabajador basándose en el nivel académico, los conocimientos, experiencia y las tareas asignadas a cada trabajador, según sea el perfil de cada puesto de trabajo; al mismo tiempo lo ofrece según sean el sueldo ofrecido para puestos similares de la competencia.

7.5. Ejemplo: Caso 5 empresa MADECASA (Muebles para casa)

La empresa MADECASA ha decidido hacer un análisis de sueldo según el desempeño de sus trabajadores, para llegar a establecer una buena administración de sueldos y salarios, y así pagarle a cada trabajador lo que su desempeño amerita.

Tabla XIII. Salario de empleados de la empresa MADECASA

PUESTO	TASA ACTUAL (Q)	PONDERACIÓN
Gerente General	6 000,00	90
Secretaria	2 500,00	80
Vendedor	3 500,00	75
Diseñador	4 000,00	85
Carpintero	3 000,00	85
Persona de Limpieza	1 500,00	75
Mensajero	1 500,00	65

Fuente: elaboración propia.

La ponderación de desempeño de cada trabajador en la cual la empresa se ha basado es en la obtenida según el método “Evaluación por Puntos”, de la cual se considera la siguiente tabla:

Tabla XIV. **Criterio a utilizar en la evaluación de desempeño**

Clasificación	Rangos (pts)
Sobresaliente	100 - 91
Muy Bueno	90 - 76
Bueno	75 - 61
Regular	60 - 51
Deficiente	50 - 0

Fuente: elaboración propia.

Solución:

El objetivo de este análisis es determinar una nueva tasa o nuevo salario, que se adecue a una remuneración equitativa al desempeño de cada uno de los trabajadores, y teniendo la tabla inicial se procederá a hacer el cálculo de la ecuación:

$$Y = ax \pm b$$

Tabla XV. Datos obtenidos por el método Evaluación por Puntos

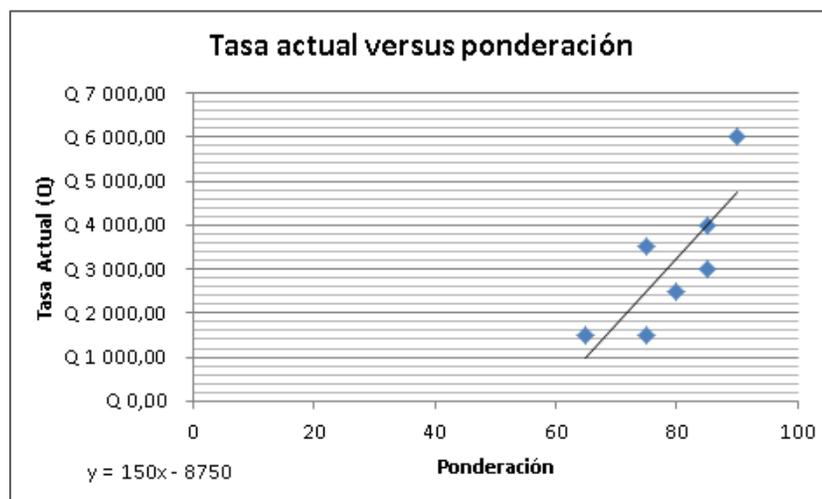
PUESTO	Q TASA ACTUAL (y)	PONDERACION (x)	x ²	xy
Gerente General	6 000,00	90	8 100	540 000
Secretaria	2 500,00	80	6 400	200 000
Vendedor	3 500,00	75	5 625	262 500
Diseñador	4 000,00	85	7 225	340 000
Carpintero	3 000,00	85	7 225	255 000
Persona de Limpieza	1 500,00	75	5 625	112 500
Mensajero	1 500,00	65	4 225	97 500
TOTAL	22 000,00	555	44 425	1 807 500

Fuente: elaboración propia.

$$a = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{N(\sum x^2) - (\sum x)^2} = \frac{(7 * 1 807 500) - (555 * 22 000)}{(7)(44 425) - (555)^2} = 150$$

$$b = \frac{(\sum x^2)(\sum y) - (\sum x)(\sum xy)}{N(\sum x^2) - (\sum x)^2} = \frac{(44 425 * 22 000) - (555 * 1 807 500)}{(7)(44 425) - (555)^2} = -8 750$$

Figura 6. Salarios versus ponderación, empresa MADECASA



Fuente: elaboración propia.

Teniendo la ecuación: $y = 150x - 8\,750$, se procede a calcular la tasa de salario merecida (nueva) y la tasa de salario a proponer.

Tabla XVI. **Tasa de salario merecida y propuesta a empleados de empresa MADECASA**

PUESTO	TASA ACTUAL (Q)	PONDERACIÓN	Q NUEVA	Q PROPUESTA	CLASIFICACIÓN
Gerente General	6 000,00	90	4 750	6 000	Muy bueno
Secretaria	2 500,00	80	3 250	3 200	Muy bueno
Vendedor	3 500,00	75	2 500	3 500	Bueno
Diseñador	4 000,00	85	4 000	4 200	Muy bueno
Carpintero	3 000,00	85	4 000	3 500	Muy bueno
Persona de Limpieza	1 500,00	75	2 500	2 000	Bueno
Mensajero	1 500,00	65	1 000	1 500	Bueno

Fuente: elaboración propia.

La tasa de salario propuesta se ha basado en los rangos de clasificación que cada trabajador ha tenido en su evaluación de desempeño y la tasa nueva que se ha calculado. Para los casos en que es poca la diferencia del salario actual con el obtenido no es necesario realizar un ajuste, para el caso en donde si existe una gran diferencia como lo que se muestra con la secretaria o el carpintero si se recomienda hacer un aumento justo.

Existen situaciones en las que el desempeño del trabajador se encuentra sobre valuado, es decir, el pago que recibe por el mismo es mayor al que debe recibir, pero legalmente no procede el bajarle el sueldo al trabajador, por lo que se procede a dejarle el mismo y realizar en forma progresiva una política que permita ir reajustando el salario de modo a que el trabajador reciba el pago que merece.

7.6. Problemas a resolver

A continuación se presentan ejercicios o problemas que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

7.6.1. Problema 7: empresa Bomba Estalla

En la empresa de elaboración de goma de mascar Bomba-Estalla desean hacer un estudio y análisis de sueldos actuales para llegar a establecer una buena administración de sueldos y salarios, y así, no cometer errores en el pago del servicio que presta el personal con el que se cuenta. Los puestos a pagar son los siguientes:

Tabla XVII. Salario de empleados de la empresa Bomba Estalla

PUESTO	PONDERACION	Q ACTUAL
Gerente General	95	10 000
Jefe de Producción	90	9 000
Jefe de Mantenimiento	95	8 500
Jefe de Ventas	85	8 000
Contador	80	4 500
Secretaria	80	2 500
Recepcionista	75	2 000
Operario 1	85	2 500
Operario 2	75	2 500
Operario 3	75	3 000
Guardia	85	2 000
Persona de Limpieza	70	1 000

Fuente: elaboración propia.

¿Cuánto cree usted que debería ganar el personal de la empresa? Calcule el sueldo que sea adecuado a cada uno de las personas que trabajan en la empresa, basándose en el método de evaluación por puntos y la ponderación de desempeño de cada trabajador.

Haga la propuesta del salario que debe ganar cada quien según el cálculo obtenido y su criterio. Recuerde hacer la gráfica de tasa actual *versus* valor (ponderación) dado.

7.6.2. Problema 8: empresa Cielo Azul

La empresa Cielo Azul dedicada a la elaboración de cielos falsos para las casas, desea hacer un estudio y análisis de sueldos actuales para llegar a establecer una buena administración de sueldos y salarios ya que se encuentra en el crecimiento de la demanda del producto.

Se ha realizado una evaluación de desempeño y el punteo que se obtuvo de cada uno de ellos se presenta a continuación, junto al salario actual que cada uno de ellos recibe.

Tabla XVIII. **Salario de empleados de la empresa Cielo Azul**

PUESTO	PONDERACIÓN	Q ACTUAL
Gerente General	91	13 000
Secretaria	87	4 500
Jefe Administrativo	89	12 000
Contador	73	4 500
Mensajero	85	2 500
Jefe de ventas	90	9 000
Vendedor 1	86	3 000
Vendedor 2	71	3 000
Jefe de Producción	91	12 000
Operario 1	93	3 500
Operario 2	82	3 500
Mecánico	89	4 500
Conserje	77	2 000
Guardia	95	4 000

Fuente: elaboración propia.

Usted como ingeniero asesor de Recurso Humano, calcule y proponga el sueldo que cada trabajador se merece según sea su desempeño. Recuerde hacer la gráfica de tasa actual *versus* valor (ponderación) dado.

8. PRESTACIONES LABORALES

PRÁCTICA #7

8.1. Objetivo

Conocer cuáles son las prestaciones que un trabajador tiene derecho a recibir por el servicio o trabajo realizado, y aprender cómo se calculan basándose en la ley.

8.2. Definición de prestaciones laborales

Se conocen como prestaciones laborales todos aquellos servicios que el Estado, instituciones jurídicas, o empresas privadas están obligadas a dar a sus empleados, ya que constituyen un deber jurídico establecido en la ley.

En Guatemala, las prestaciones laborales se encuentran establecidas en:

- Código de Trabajo, Decreto 1441
- Ley de Aguinaldo, Decreto 76-78
- Ley de Bono, Decreto 42-92

8.3. Cálculo de prestaciones laborales vigentes

A continuación se presenta un ejemplo del cálculo de prestaciones laborales, con el cual se describen cada una de ellas.

El señor Edgar Castellanos tuvo una relación laboral con la pastelería Mi Dulce Momento que se dedica a la fabricación de todo tipo de pasteles y postres, desempeñando el puesto de vendedor. Inicio a laborar el 1 de marzo de 1994 y fue despedido el día 28 de febrero de 2007. Calcule su finiquito laboral y realice la partida correspondiente. Se trabaja con año comercial de 360 días y mes comercial de 30 días.

Tabla XIX. **Salario del Sr. Edgar Castellanos**

	Ordinario	Extraordinario	Total
mar-06	2 300,00	250,00	2 550,00
abr-06	2 300,00	250,00	2 550,00
may-06	2 450,00	300,00	2 750,00
jun-06	2 450,00	400,00	2 850,00
jul-06	3 000,00	250,00	3 250,00
ago-06	3 000,00	120,00	3 120,00
sep-06	3 000,00	120,00	3 120,00
oct-06	3 200,00	125,00	3 325,00
nov-06	3 200,00	175,00	3 375,00
dic-06	3 200,00	200,00	3 400,00
ene-07	3 200,00	250,00	3 450,00
feb-07	3 500,00	100,00	3 600,00

Fuente: elaboración propia.

8.3.1. Base promedio

- Para el cálculo de vacaciones se promedia el último año de sueldo ordinario más extraordinario:

$$Q \frac{37\,340}{12} = Q\,3\,111,66$$

- Para el cálculo de aguinaldo y bono 14 se promedia los últimos 6 meses de sueldo ordinario:

$$Q \frac{19\ 300}{6} = Q\ 3\ 216,66$$

- Para el cálculo de la Indemnización se promedia los últimos 6 meses de sueldo ordinario más extraordinario:

$$Q \frac{20\ 270}{6} = Q\ 3\ 378,33$$

Después de tener los datos base, se procede a realizar el cálculo de la cantidad monetaria que el Sr. Castellanos tiene derecho de recibir.

8.3.2. Cálculo en planilla

Seguidamente se realizará el cálculo que el señor Edgar Castellanos recibirá.

8.3.2.1. Vacaciones

Es el pago que se realiza por el servicio que una persona ha prestado a la empresa (art. 130-136 CT). Se debe pagar medio sueldo al año y el cálculo se realiza por los días que se trabajaron en el último año:

1 de marzo de 2006 a 28 de febrero de 2007 = 12 meses o 360 días

Sueldo de vacaciones = Q 3 111,66

$$\frac{Q(3 \frac{111,66}{2})}{12 \text{ meses}} = (Q 129,65 * 12 \text{ meses}) = Q 1 555,83$$

8.3.2.2. Aguinaldo

Es el sueldo anual que los patronos deben dar a sus trabajadores como un regalo de navidad, el cual es a parte del sueldo que le corresponde al trabajador en diciembre (Ley de Aguinaldo, Dto. 76-78). El aguinaldo se paga cada año, contado del 1 de diciembre del año x al 30 de noviembre del año x+1.

1 de diciembre de 2006 a 28 de febrero de 2007 = 3 meses o 90 días

Sueldo de aguinaldo = Q 3 216,66

$$\frac{Q 3 216,66}{12 \text{ meses}} = 268,05 * 3 \text{ meses} = Q 804,15$$

8.3.2.3. Bono 14

Es una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario (Ley de Bono, Dto. 42-92). Se paga del 1 de julio del año x al 30 de junio del año x+1.

1 de julio de 2006 a 28 de febrero de 2007 = 8 meses o 240 días

Sueldo de Bono 14 = Q 3 216,66

$$\frac{Q 3 216,66}{12 \text{ meses}} = 268,05 * 8 \text{ meses} = Q 2 144,40$$

8.3.2.4. Indemnización

Es el pago que la empresa le tiene que dar a un trabajador por el tiempo que ha prestado su servicio (Art. 82 CT, Art. 9 Ley de Aguinaldo Dto. 76-78, art. 4 ley del Bono 14 Dto. 42-92). Se cuenta el tiempo total que el trabajador laboró en la empresa.

1 de marzo de 1994 a 28 de febrero de 2007 = 13 años, 156 meses o 4 680 días.

Sueldo indemnización = Q 3 378,33

$$\frac{Q\ 3\ 378,33}{12\ meses} = 281,52 * 156\ meses = Q\ 43\ 917,12$$

Cuando el trabajador es el que ha renunciado la empresa no está obligada a pagarle su indemnización.

8.3.2.5. Sueldo del mes

Es el pago del último mes o días del mes que el trabajador laboró en la empresa, recordando que hay que hacer el descuento de pago del IGSS, en este ejemplo se obviaré.

1 de febrero de 2006 a 28 de febrero de 2007 = 30 días por mes comercial

Sueldo mensual = Q 3 600,00

$$\frac{Q\ 3\ 600}{30\ días} = 30\ días = Q\ 3\ 600,00$$

Resumen:

Vacaciones:	Q 1 555,83	Indemnización:	Q 43 917,12
Aguinaldo:	Q 804,15	Sueldo del mes:	Q 3 600,00
Bono 14:	Q 2 144,40	Total:	Q 52 021,50

Conclusión: por lo anterior calculado, se tiene que el señor Edgar Castellanos recibirá por sus servicios otorgados a la empresa un total de Q 52 021,50 por su tiempo laborado.

8.3.3. Finiquito

Es el documento en el cual el trabajador hace constar por medio de su firma, que debido a que se termina la relación laboral que tenía en determinada empresa, el patrono le ha pagado las prestaciones laborales a las que el tenía derecho y que por lo mismo no se le debe nada. Dicho documento es legal, redactado, firmado y sellado por el representante de la empresa.

8.4. Problema a resolver

A continuación se presentan ejercicios o problemas que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

8.4.1. Problema 9: empresa Gelifruty, S A.

En la empresa Gelifruty, S. A., se está realizando un corte de personal, debido a que el producto en vez de ser vendido está siendo consumido por personas de desconocido paradero; se ha despedido a 3 vendedores, y se tiene que realizar el cálculo de sus prestaciones laborales.

- Joven Lucas Chiflado: fecha de ingreso: 5/enero/2003
fecha de egreso: 19/abril/2008

Tabla XX. **Salario del señor Lucas Chiflado**

	Ordinario	Extraordinario		Ordinario	Extraordinario
Abril	1 200,00	200,00	Octubre	1 200,00	100,00
Mayo	1 200,00	200,00	Noviembre	1 200,00	100,00
Junio	1 200,00	200,00	Diciembre	1 200,00	0,00
Julio	1 200,00	150,00	Enero	1 400,00	0,00
Agosto	1 200,00	150,00	Febrero	1 400,00	0,00
Septiembre	1 200,00	150,00	Marzo	1 400,00	0,00

Fuente: elaboración propia.

- Joven Gregorio Feliz: fecha de ingreso: 20/enero/2003
fecha de egreso: 19/abril/2008

Tabla XXI. **Salario del señor Gregorio Feliz**

	Ordinario	Extraordinario		Ordinario	Extraordinario
Abril	1 200,00	100,00	Octubre	1 200,00	250,00
Mayo	1 200,00	100,00	Noviembre	1 200,00	250,00
Junio	1 200,00	100,00	Diciembre	1 200,00	300,00
Julio	1 200,00	150,00	Enero	1 400,00	0,00
Agosto	1 200,00	150,00	Febrero	1 400,00	0,00
Septiembre	1 200,00	250,00	Marzo	1 400,00	0,00

Fuente: elaboración propia.

- Srita. Juana de la Cruz: fecha de Ingreso: 1/julio/2002
fecha de egreso: 19/abril/2008

Tabla XXII. **Salario de la señorita Juana de la Cruz**

	Ordinario	Extraordinario		Ordinario	Extraordinario
Abril	1 200,00	100,00	Octubre	1 400,00	0,00
Mayo	1 200,00	100,00	Noviembre	1 400,00	0,00
Junio	1 400,00	100,00	Diciembre	1 500,00	0,00
Julio	1 400,00	150,00	Enero	1 500,00	300,00
Agosto	1 400,00	150,00	Febrero	1 500,00	300,00
Septiembre	1.400,00	150,00	Marzo	1 500,00	0,00

Fuente: elaboración propia.

Usted como contador encargado de planilla realice el cálculo de las prestaciones laborales que los colaboradores deberán recibir, y elabore el finiquito correspondiente de cada uno de ellos.

9. CONDICIONES LABORALES

PRÁCTICA #8

9.1. Objetivo

Brindar al estudiante el conocimiento necesario de seguridad e higiene industrial para evitar riesgos en el trabajo y salvaguardar la vida y salud del trabajador.

9.2. Definición de condiciones laborales

Condiciones laborales se refiere al ambiente del área de trabajo en la que el empleado realiza sus actividades laborales y tiene relación con la seguridad e higiene en el trabajo como la del empleado para la calidad de vida y desempeño del mismo.

En la relación que existe entre el trabajo y las personas, se presentan las siguientes condiciones:

- Condiciones ambientales: son las relacionadas con el área y espacio de trabajo, como lo son la iluminación, el sonido, el material y equipo, el ruido, entre otras.

En la pastelería cada uno de los trabajadores cuenta con el área necesaria y adecuada para realizar su trabajo higiénico, segura y correctamente, tomando en cuenta salud del trabajador como la del cliente que consumirá un rico y delicioso pastel.

- Condiciones de tiempo: se refieren al tiempo de trabajo que realiza un empleado, entre las cuales están la duración de la jornada, tiempo u horas extra, recesos, tiempo de almuerzo, entre otros.

La Sra. Mazza estableció que la duración de la jornada de trabajo de cada uno de los empleados fuera de 9 hrs., de las cuales 1 hr. corresponde al tiempo de almuerzo de cada uno de ellos.

- Condiciones sociales: se refiere a relación personal y de trabajo que existe entre los empleados a nivel individual y a nivel de grupo, tanto organizacionalmente como jerárquicamente.

9.2.1. Salud ocupacional

Es una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores, identificando los peligros y distintos riesgos existentes en los puestos de trabajo, y busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo detectadas.

En la pastelería, la Sra. Mazza desarrolla la salud ocupacional como una norma o tarea que tenga a su cargo cuidar las condiciones físicas y psicológicas del empleado, para el buen desempeño y mantenimiento de su capacidad de trabajo en el mismo.

9.2.2. Seguridad industrial

Es el conjunto de conocimientos y controles técnicos, educativos, médicos y psicológicos con los cuales se dan guías y lineamientos generales para la detección y manejo de riesgos, y su aplicación entre los empleados y en las

condiciones físicas del lugar de trabajo, para la reducción, control, eliminación y prevención de accidentes.

En una organización se conoce como accidente a cualquier suceso eventual provocado por una acción violenta y repentina, ocasionada por un agente externo involuntario, dando lugar directa o indirectamente a una lesión o daño corporal del empleado dentro del área de trabajo; legalmente los accidentes laborales también incluyen los que ocurren al empleado en el trayecto de su casa al trabajo y viceversa.

Un accidente puede ser leve o grave, y según su magnitud puede provocar ausencia en el trabajo; la ausencia se deberá por la incapacidad que el accidente haya causado en el empleado, la cual puede ser temporal, permanente parcial, permanente total, y en ocasiones muy severas puede ocasionar la muerte. En la mayoría de los casos el accidente no es previsible, pero sí prevenible.

Existen tres causas principales que dan origen a un accidente, las cuales son:

- Directas o próximas: dependen del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas y físicas del propio accidentado. Estas causas existen en dos formas:
 - Condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, equipo de trabajo, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos, y que representan un peligro de accidente. Por ejemplo en la pastelería, un descuido con la masa o los huevos que lleguen a

caer al piso y que ocasionen un accidente, resbalón o caída de uno de los pasteleros.

- Prácticas inseguras, que son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente. Por ejemplo en la pastelería, no utilizar un cuchillo de la forma correcta o no tener cuidado al encender o apagar un horno de gas.

- Indirectas o remotas: son totalmente ajenas a las condiciones biológicas y físicas del accidentado y pueden estar sujetas o no al medio en que se trabaja en forma normal. El accidente puede deberse a condiciones o prácticas inseguras de personas ajenas a la conducta del accidentado, es decir que es una víctima inocente del riesgo que ocurra. Por ejemplo que un pastelero no sujete bien un cuchillo al cortar fruta con el riesgo que este salga volando y que lastime al mismo que lo utiliza o a otro compañero que ahí se encontraba cerca.
- Causas personales de inseguridad del empleado: es la característica, deficiencia, o alteración mental, psíquica o física del empleado que permite el acto inseguro; en la pastelería o cualquier otra organización estos accidentes se pueden derivar por una vista defectuosa, fatiga o cansancio, problemas personales, desconocimiento del reglamento de seguridad de la organización, entre otras.

9.2.3. Higiene industrial

Es el conjunto de conocimientos, normas y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar, controlar y prevenir aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar

enfermedades o deteriorar la salud del empleado; la falta de higiene industrial en una organización puede llegar a causar en el empleado una enfermedad profesional.

Existen diversos factores o elementos que forman parte de una actividad laboral o de las condiciones de trabajo, que ejercen diferentes reacciones sobre el organismo del empleado, los principales factores son los siguientes:

- Químicos: algunos trabajos requieren de materias primas, todas de naturaleza química, que al ser procesadas son capaces por sí mismas o mediante sus derivados, de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas, las cuales son absorbidas por el trabajador por medio de la piel, la respiración y el habla, llegando a producir enfermedades en su organismo.
- Físicos: son todos aquellos factores en los que el ambiente normal cambia, alterando la relación entre el organismo del empleado con el ambiente en el que se desenvuelve; entre estos factores se tiene lo que es la iluminación, la temperatura, el ruido, la humedad, y el manejo de corriente eléctrica; un factor físico para la pastelería es la temperatura ambiente que se genera alrededor de los hornos de gas o eléctricos.
- Biológicos: este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro y fuera del organismo, o la impregnación del mismo, por animales microscópicos como lo son los ácaros, parásitos o toxinas de bacterias, los cuales son producidos por el ambiente y condiciones del lugar en el que se desarrolla el trabajo del empleado.

- Psicológicos: es el ambiente o medio tensional en el cual se desempeña el trabajo, que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica, nerviosa y de personalidad de los trabajadores.
- De fuerza del trabajo: todos aquellos que tiendan a modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo; es decir, a modificar su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones.

9.3. Objetivos y principios de seguridad e higiene en el trabajo

La seguridad e higiene en el trabajo tienen como objetivo principal el salvaguardar la vida y proteger la salud e integridad física del empleado, por lo que toda organización deberá cumplir y tener presentes los siguientes objetivos:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales originadas por el ambiente de trabajo.
- Evitar accidentes causados por malas condiciones en los puestos de trabajo.
- Reducir daños ocasionados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidad física.
- Prevenir alteración o empeoramiento de enfermedades o lesiones que presente el empleado.
- Conservar la salud de los trabajadores por medio del control del ambiente de trabajo.
- Cumplir con los requerimientos establecidos en la ley guatemalteca, con respecto a la salud, seguridad e higiene en el trabajo.
- Normar y llevar a cabo el desarrollo de programas de seguridad e higiene en el trabajo.

La Sra. Mazza trata de cumplir y aplicar algunos de estos objetivos capacitando al personal, así como evitar los distintos peligros y riesgos que se viven en el trabajo, cumpliendo con el programa de seguridad e higiene establecido dentro de la pastelería.

9.4. Razones para la seguridad e higiene en el trabajo

La seguridad y la higiene industrial son instrumentos de prevención de los riesgos en el trabajo, y ambos van de la mano puesto que su objetivo principal es proteger la salud del trabajador; por lo mismo, existen varias razones para establecer buenos estándares de salud y seguridad en el sitio de trabajo, de las cuales las más importantes de las que se vale toda organización para ejecutar un programa respectivo, son morales, legales y económicas.

9.4.1. Morales

Dentro de la organización un empleado no debe correr riesgos de sufrir accidentes en el trabajo, ni tampoco otras personas relacionadas con la actividad laboral; una entidad por cuestiones humanas, deberá prevenir y evitar los daños físicos del trabajador y problemas a su familia, ocasionados por accidentes o enfermedades que se originen en el trabajo.

9.4.2. Legales

Toda organización debe cumplir con los requerimientos mínimos de seguridad, higiene y salud en las condiciones de trabajo del empleado, lo cual está legalmente establecido en las leyes de cada país, aquí en Guatemala están reguladas en la Constitución Política de la República, en el Código de

Trabajo, Código de Salud, Código Penal, Código Municipal, entre otras leyes ordinarias, Acuerdos y Resoluciones de carácter ambiental.

9.4.3. Económicas

Por causa de un accidente o una enfermedad ocasionada en el trabajo, una entidad sufre desventajas económicas, como lo son los costos a sufragar por el empleado y la entidad misma, la disminución de la producción, pérdida del pensamiento positivo en los empleados para el desempeño de su trabajo o la disminución de la fuerza de trabajo.

9.5. Riesgos operacionales

Un riesgo operacional es un acto inesperado que se produce a causa o por motivos de trabajo ejercido por el empleado, con consecuencias negativas en la salud del mismo; dichos riesgos si no son tratados y controlados dentro de la organización, existe la probabilidad de que se produzca lo que se define como accidentes y enfermedades profesionales, de diversa índole y gravedad en el trabajador.

Existen dos factores que pueden dar origen a un riesgo operacional, los cuales son:

- Factores personales del propio trabajador que lo predisponen a accidentes en un determinado trabajo, como no sabe, no puede o no quiere hacerlo.
- Factores de trabajo que existen en las condiciones del ambiente para el desarrollo del mismo, o en el equipo y elementos para el desarrollo de procesos o actividades que el empleado tenga a su cargo.

Cuando los riesgos operacionales se presentan en el trabajo, pueden ocasionar en el empleado:

- Incapacidad temporal: pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo determinado.
- Incapacidad permanente parcial: es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar, la cual se puede presentar en el mismo momento del accidente o que se pueda prolongar durante un período inferior a un año. Este tipo de incapacidad permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado, y puede derivarse por la pérdida de la vista en un ojo, la audición en un oído, la pérdida un miembro del cuerpo, así como cualquier otra lesión corporal, psíquica o funcional del organismo del trabajador.
- Incapacidad permanente total: es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida; esta incapacidad se deriva de la pérdida total de la vista, la audición, de extremidades superiores o inferiores, o de una parte física primordial del cuerpo del trabajador, así como cualquier otra lesión en el organismo, tanto físicas como psicológicas y psíquicas que bajo la opinión de un médico ocasionen la discapacidad o mal funcionamiento del 80 por ciento en adelante del cuerpo, de la mente o estados emocionales de una persona.
- Muerte: es el grado extremo de los accidentes y enfermedades profesionales.

9.6. Programa de seguridad e higiene industrial

La seguridad e higiene en el trabajo son motivo para identificar, monitorear, evaluar, controlar y prevenir riesgos en el trabajo a los cuales los empleados se exponen diariamente, por lo que toda organización tiene la obligación de adoptar, diseñar, crear, normar y aplicar un programa de seguridad e higiene industrial dentro del área de trabajo.

Dicho programa describe las actividades, métodos, técnicas, condiciones, normas, planes y controles a observar y desarrollar en el área de trabajo, para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales; a su vez cuenta con manuales y guías de procedimientos respectivos a la seguridad e higiene en el trabajo.

Un programa también lleva una serie de costos para su elaboración y aplicación, los cuales son detectados, establecidos y manejados desde el momento en el que se comienza el diseño del mismo hasta el momento en el que se aplica.

En la pastelería Mi Dulce Momento el objetivo general de tener un programa de seguridad e higiene industrial, es establecer las normas y reglas de cómo se debe de aplicar la seguridad e higiene en el trabajo, desarrollando las medidas de señalización, precaución, orden y limpieza, condiciones del medio ambiente de trabajo, actividades y acciones aplicadas en el área de trabajo como sistemas de prevención de salud.

9.6.1. Aspectos

Los aspectos importantes que un programa de seguridad e higiene industrial debe tener son los siguientes:

- Políticas de la organización: son criterios, normas y reglamentos con los cuales se pretende orientar la conducta del personal en el desarrollo del programa, indicando la participación e importancia del ser humano, la productividad de la empresa, y la responsabilidad de cada nivel jerárquico de puestos de trabajo para el cumplimiento del mismo.
- Análisis de riesgos: es el estudio detallado de las condiciones de seguridad e higiene en que se encuentra la organización, y con base en las conclusiones y riesgos determinados se basará dicho programa. En este análisis se detallan los antecedentes de riesgos operacionales, los riesgos en cada una de las áreas de trabajo, los conocimientos o capacitación de cada trabajador en su puesto de trabajo para la ejecución del mismo, verificando la magnitud e impacto que los riesgos analizados pueden causar en el trabajador.
- Sistema de control y corrección de riesgos: son las acciones, normas, reglas y procedimientos establecidos por los responsables de la empresa encargados de corregir y controlar los riesgos de trabajo existentes en la organización, para evitar o disminuir los daños en la salud de los empleados, y minimizar los daños y pérdidas en la organización.
- Programa de capacitación: sistema o forma por medio de la cual se dará a conocer al personal de la organización el programa de seguridad e higiene industrial, en el cual se define el tipo de capacitación a llevar a cabo, las prácticas de las medidas en casos de emergencia a tomar en las distintas

áreas de riesgo, el manejo, control y uso del equipo y material de trabajo a seguir para evitar daños y peligros en el trabajo, y la responsabilidad que dicho programa conlleva en cada uno de los empleados.

- Seguimiento: todo programa de seguridad e higiene industrial deberá ser evaluado trimestral, semestral o anualmente según sea necesario, actualizarlo y darle continuidad en su aplicación y desarrollo en la organización, dándole importancia a la participación de los empleados, el involucramiento de la responsabilidad en el trabajo, y a los aspectos técnicos y administrativos que el mismo programa conlleva, sin dejar pasar la capacitación constante del mismo.

9.6.2. Fundamentos

Un programa de seguridad e higiene en el trabajo se fundamenta en cuatro puntos principales:

- Tener firmeza en el compromiso de la organización y la participación de los empleados, contribuyendo a que los mismos participen en todas las actividades de higiene y seguridad establecidas en el programa.
- Lograr obtener un lugar de trabajo óptimo, seguro y sano, por medio de un análisis del mismo en el cual la organización determinará los distintos procedimientos a seguir para cumplir con la higiene y seguridad industrial.
- Proceder a la prevención y el control de accidentes en el ambiente de trabajo, estableciendo procedimientos, políticas, normas y reglas para el desarrollo de la seguridad industrial.

- Capacitar a los integrantes, colaboradores y empleados de todos los niveles de la organización, para así asegurar el conocimiento de los peligros y la prevención de los distintos riesgos existentes en el lugar de trabajo, para el buen desarrollo del programa de seguridad e higiene industrial.

9.6.3. Beneficios

La implementación y desarrollo de un programa de higiene y seguridad industrial, trae beneficios a la organización en general, tanto económicos, legales, administrativos, como a cada uno de los empleados y patrono. Entre algunos beneficios se tienen:

- Reducción de riesgos laborales y los costos de operación, aumentando las ganancias en su producción.
- Aumento en el tiempo disponible de producción, evitando la repetición de un accidente y las pérdidas que este conlleva.
- Reduce el costo de las lesiones, incendios, daños a la propiedad, creando un mejor ambiente laboral.
- Mejora el nivel de vida en el trabajo de cada uno de los empleados que forman parte de la organización.
- Se obtiene un mejor ambiente y plan de contingencia para cualquier emergencia ante los empleados y el cliente.
- Brinda no solo la atención de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

9.7. Ejemplo: Caso 6 Programa de higiene y seguridad industrial para las empresas de servicio del municipio Valera, Venezuela

El presente programa es una guía para la elaboración de programas de seguridad e higiene industrial, que apliquen a todo el personal que labora en las empresas de servicio; queda que no todo el personal está expuesto a los mismos riesgos, por lo tanto deberá haber normas adaptadas a cada puesto de trabajo.

En toda empresa de servicio, al momento de elaborar, aplicar y desarrollar un programa de seguridad e higiene industrial se deberá tener presente lo siguiente:

- La seguridad es cosa de todos; tanto empresarios como trabajadores deben velar por la misma.
- Los empresarios están obligados legalmente a garantizar una protección eficaz en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- Cada uno de los colaboradores está obligado con la actitud a salvaguardar su propia seguridad y la de sus compañeros.

- Objetivos
 - Optimizar las condiciones y el medio ambiente de trabajo y por ende favorecer una mejor calidad de vida.
 - Prevenir los efectos a la salud ocasionada por el factor de riesgo.
 - Cumplir con los aspectos legales (gubernamentales e internos).
 - Reducir o eliminar los costos de indemnización generados por los efectos nocivos a la salud que pudieran generarse, por la exposición al riesgo de origen ocupacional.

- Declaración de la política:
 - Asegurar la ejecución de diferentes actividades en condiciones óptimas de higiene y seguridad industrial, considerando los riesgos por tipo de operación, garantizando integridad física de los trabajadores, e instalaciones, evitando riesgos a las propiedades de terceros y al ambiente.
 - Evaluar periódicamente el estado de salud de los empleados para identificar y controlar oportunamente los riesgos de salud relacionados con el trabajo.
 - Crear planes estratégicos de motivación al personal en las actividades de seguridad e higiene industrial.
 - Designar y apoyar al órgano de seguridad industrial de la empresa, asegurando el estricto cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos.

- La Gerencia tendrá la responsabilidad de:
 - Generar los recursos que se necesiten para llevar a cabo la aplicación del programa.
 - Cumplir y hacer cumplir las observaciones y recomendaciones realizadas de forma escrita por el Comité de Seguridad e Higiene Industrial.
 - Establecer el cronograma de capacitación anual y ubicar los recursos y logística para el cumplimiento del mismo.

- El Comité de Seguridad e Higiene Industrial tendrá las siguientes responsabilidades, atribuciones, y facultades:

- Participar en la elaboración, aprobación, desarrollo y evaluación del programa, promoviendo iniciativas sobre métodos y procedimientos para el control de las condiciones peligrosas de trabajo, junto a la mejora de controles existentes o corrección de deficiencias detectadas.
 - Vigilar las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, conociendo el entorno para prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
 - Conocer y analizar los daños producidos a la salud, con el fin de determinar sus causas y proponer las medidas preventivas.
- Evaluación de riesgos:
 - Objetivo: evaluar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en su lugar de trabajo y en las distintas actividades que realizan, identificando el tipo de riesgo, ubicación y nivel de consecuencia que estos originan, para tomar medidas preventivas necesarias y minimizar los riesgos.
 - Responsabilidades: el delegado encargado de prevención deberá elaborar la notificación de riesgos por puesto de trabajo y aplicar las medidas preventivas necesarias. Estos análisis deben ser avalados por el Comité y la Gerencia.
 - Evaluación y control de riesgos: la evaluación del riesgo comprende identificar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, determinando y analizando detenidamente los riesgos existentes; concluida la evaluación deberán establecerse las medidas de control que se van a adoptar, como su forma de desarrollo y seguimiento.

- Sistema de control y corrección de riesgos:

Para el control y corrección de riesgos en cada área de trabajo, deberán existir manuales de normas y procedimientos a seguir por el bienestar del trabajador y el beneficio de la empresa; dichos manuales son:

- Orden y limpieza: para prevenir numerosos accidentes, simplificar el trabajo, aumentar el espacio disponible, mejorar la productividad y la imagen, crear y mantener hábitos de trabajo correctos.
- Movimiento manual de cargas: para evitar riesgos de afecciones, golpes, lastimaduras, y daños corporales ya que el riesgo se determina en función de las características de la carga, de la frecuencia de manipulación, del entorno y de la persona.
- Uso adecuado de herramientas manuales: para llevar el control del uso correcto y adecuado de herramientas manuales evitando crear riesgos inesperados en las áreas de trabajo.
- Manejo de maquinaria pesada: tener el control y conocimiento de los materiales, elementos, puntos de operación, piezas y equipos en movimiento, el riesgo eléctrico existente a la hora de su uso y la respectiva ropa de trabajo.
- Prevención de accidentes eléctricos: señalando el cuidado máximo que se deberá tener en todo trabajo en donde se maneje la electricidad.
- Manejo de productos químicos: dando a conocer las vías de entrada en el cuerpo de los contaminantes químicos y los efectos que producen, y la precaución que se deberá tomar.
- Precaución en trabajos de altura: prevenir accidentes que pueden producir un alto riesgo provocando la muerte.

- Equipo para protección personal: el manejo y uso de ropa, instrumentos y equipo para prevenir los daños que puede producir todo tipo de trabajo.
- Debida conducción de vehículos: señalar las reglas de tránsito que todo conductor debe cumplir, evitando riesgos a terceros como a sí mismo.
- Riesgos por actividad desempeñada: Indicar los riesgos y control de actividades a desarrollar en los diferentes trabajos existentes, como lo son la jardinería, la limpieza, mensajería, mantenimiento, entre otros.
- Señalización para la implementación, entendimiento y seguimiento a lo establecido en el programa de seguridad e higiene industrial.

- Capacitación:

Los gerentes y el comité de seguridad e higiene industrial de la empresa deberán establecer el método de enseñanza y aprendizaje del programa de seguridad e higiene en cada área de trabajo, determinando el tiempo a emplear, el lugar a ocupar y las actividades a realizar.

- Seguimiento:

El Programa de Seguridad e Higiene Industrial en el trabajo para empresas de servicio deberá actualizarse anualmente, supervisarse constantemente, y llevar el control de la aplicación del mismo por parte de cada uno de los trabajadores, recordando capacitar a los trabajadores eventualmente para el conocimiento de los riesgos existentes en el área de trabajo y la forma o manera en la que se pueden prevenir.

9.8. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

9.8.1. Problema 10: fotocopidora La Imagen

Fotocopidora La Imagen es una empresa dedicada a ofrecer a sus clientes servicios de reproducción de documentos de alta tecnología, brindando calidad a bajos precios, buscando expandir sus operaciones a nivel nacional para así consolidar la empresa como número uno del mercado. En la actualidad se ofrecen los servicios de fotocopiado blanco y negro en todo tipo de papel incluyendo transparencias, copias *full color*, copias de planos, termoencuadrados, Velobinder, anillado metálico o plástico, copias láser en blanco/negro/a color, y plastificados, con una alta calidad en copiado a un costo apto para el cliente.

La empresa se está expandiendo en el mercado, aumentando el equipo y maquinaria con la que se cuenta, así como del personal que se tiene para brindar una mejor atención a los clientes que solicitan el servicio; debido a este crecimiento se quiere elaborar un programa de seguridad e higiene industrial adecuados a la empresa y en beneficio del trabajador.

Este programa deberá tener recomendaciones para los trabajadores, en donde se da a conocer como se deben realizar las tareas generales, frecuentes, de forma tal de evitar los accidentes en el área de trabajo, con los equipos, materiales y maquinaria que en ella se utiliza.

Siendo un ingeniero asesor en seguridad e higiene industrial, realice un breve programa en el cual diagnostique, identifique, defina y establezca lo siguiente:

- Definir las políticas y objetivos del programa de seguridad e higiene industrial.
- Diagnosticar e identificar los riesgos existentes en la fotocopiadora.
- Establecer normas o reglas a cumplir por parte de los trabajadores para evitar los riesgos y accidentes identificados en el área de trabajo, entre trabajadores, y con el uso de los materiales, equipo, maquinas, entre otros.
- Definir el seguimiento que se le dará a la implementación del programa de higiene y seguridad industrial.

9.8.2. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes tareas para realizar en casa por parte de los alumnos, los cuales son:

- Investigar los colores, símbolos, y señales de seguridad aplicados en programas de seguridad e higiene industrial.
- Elaborar un programa de seguridad e higiene industrial a aplicar en el salón de clases en el que se imparte la práctica del curso, el cual se recomienda llegarlo a implementar en lo posible.

10. SINDICATOS, PRÁCTICA #9

10.1. Objetivo

Que el estudiante adquiera los conocimientos básicos del sindicato en Guatemala, sus beneficios, derechos y obligaciones.

10.2. Definición de sindicato

Se conoce como sindicato a la forma básica de la organización que agrupa a los trabajadores en defensa de sus derechos; el concepto de sindicato, proviene de la palabra “síndico”, que las lenguas romances tomaron, a su vez del latín *syndicus*, que para los romanos significaba “El procurador elegido para defender los derechos de una corporación”. En Grecia síndico era el que asistía en justicia, el defensor o también el individuo de ciertas comisiones para la defensa de determinadas instituciones o para fallar sobre las confiscaciones.

Existen distintos conceptos que se han elaborado sobre la definición de sindicato, socialmente se conoce como sindicato a “la asociación profesional de obreros, empleados o funcionarios que se proponen como objetivo, las mejoras de las condiciones de trabajo de sus miembros”.

El artículo 206 del Código de Trabajo define que, “Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o personas de profesión y oficio independiente (trabajadores independientes), constituida

exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes”.

De ambos conceptos (social, legal), se concluye que el sindicato es una fuerza colectiva que se organiza para defender sus derechos y hacerlos efectivos, dicha fuerza nace de las agrupaciones de trabajadores que al estar legalmente constituida, se convierten en personas jurídicas colectivas capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones.

10.3. Libertad sindical

Libertad sindical es el derecho que tienen los trabajadores de una empresa o rama industria, a reunirse y organizarse para la defensa y búsqueda de sus intereses y logro de sus objetivos comunes, siendo una garantía laboral, protegida y consagrada en la Constitución Política de la República, las leyes ordinarias de carácter laboral y los tratados y convenios internacionales en materia laboral, ratificados por el Estado de Guatemala.

Puede enfocarse la misma en dos sentidos o estar constituida por dos planos o niveles simultáneos, los cuales son:

- Individual: se refiere a la facultad y derecho de cada uno de los trabajadores que intervienen en la esfera laboral, como empresarios o trabajadores, de organizarse entre sí para la defensa de sus intereses comunes en la sociedad y, junto a este, o para abstenerse de pertenecer a entidades de tal carácter, sin trascendencia positiva o negativa para los derechos y deberes de quien se asocia o quien no se incorpora; entendiéndose por ello aquel aspecto de la libertad que se aplica a los

trabajadores como personas, sujetos o ciudadanos, y que por ello se señala como estrictamente individual.

- Colectivo: se refiere a la facultad legal para constituir asociaciones profesionales, representativas de una o más actividades, para defensa, organización o mejora del sector o sectores agremiados; se garantiza que las organizaciones constituidas en el ejercicio de esa libertad, tendrán también el derecho, y consecuentemente la garantía, de existir, funcionar y cumplir libremente con los fines para los cuales fueron constituidas.

En Guatemala el principio de libertad sindical se encuentra regulado en el Artículo 102, literal q), de la Constitución Política de la República, que establece que son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo, y el derecho de sindicalización libre de los trabajadores. Este derecho lo podrán ejercer sin discriminación alguna y sin estar sujetos a autorización previa, debiendo únicamente cumplir con llenar los requisitos que establezca la ley.

Los trabajadores no podrán ser despedidos por participar en la formación de un sindicato, debiendo gozar de este derecho a partir del momento en que den aviso a la Inspección General de Trabajo.

10.4. Historia del sindicalismo en Guatemala

El desarrollo histórico del sindicalismo en Guatemala se divide hasta la actualidad en 5 etapas, las cuales son:

- Etapa de las mutualidades (1821–1920)
- Etapa de la primera época (1920–1930)

- Época de la revolución (1944–1954)
- Época de la contrarrevolución (1954–1986)
- Época contemporánea (1986–hasta la actualidad)

A continuación, se describe brevemente los hechos históricos registrados en el desarrollo del sindicalismo guatemalteco.

Tabla XXIII. **Períodos históricos del sindicalismo en Guatemala**

Período	Datos Historicos
1821 - 1920	Etapas de inicio del sindicalismo en Guatemala, conocida como "Etapas de las Mutualidades".
	Florecen asociaciones de carácter mutualista, con fundamento en el derecho genérico de asociación.
	Su composición era artesanal ya que sus miembros eran obreros que laboraban por cuenta propia en pequeños talleres, y los fines que se proponían se limitaban al socorro y auxilio mutuo o al estudio, sin fines reivindicativos.
1877	Se crea la sociedad Central de Artesanos, en donde los trabajadores se asocian como sociedad civil.
1892	En 1892, se constituye el Porvenir de los Obreros.
1913 - 1918	En 1913, el movimiento reivindicativo de los trabajadores ferrocarrileros a través de una huelga, llegan a constituir en 1918 la Federación Obrera de Guatemala (FOG) para la protección legal del trabajo.
1920 - 1930	El sindicalismo tiene varias etapas en su proceso, en donde las organizaciones comienzan a superar El carácter mutualista.
	Constitución de los primeros sindicatos con fines reivindicativos, planteándose con fuerza la lucha de clases entre patronos y trabajadores.
	La organización sindical se concentró en el área urbana especialmente en la capital y con bastante improvisación y espontaneidad en el planteamiento de sus reivindicaciones.
	Creación de organizaciones de sindicatos de zapateros, albañiles, panificadores, sastres, trabajadores de puertos marítimos, bananeros, ferroviarios, entre otros.
1925 - 1939	Fundación de la Federación Regional Obrera de Guatemala (FROG), cuyos dirigentes pertenecían al Partido Comunista de Centro América, desde su nacimiento hasta 1939, mantuvo la dirección obrera y sindical en Guatemala dentro de una línea justa, no permitiendo que el movimiento sindical cayera en la apoliticidad ni el legalismo; nunca obtuvo su reconocimiento legal.
1930 - 1944	Se interrumpe el proceso del Comité Pro Acción Sindical iniciado en 1927, por la dictadura del general Jorge Ubico Castañeda, ya que se produce una paralización de catorce años para el sindicalismo, siendo este un período en el que se encarcela a los dirigentes, y el sindicalismo junto a las huelgas quedan proscritas.

Continuación de tabla XXIII.

Período	Datos Históricos
1944 - 1954	Tras el derrocamiento del general Ubico en 1944, se dio lugar a la fundación del Comité Nacional de Unidad Sindical (CNUS).
	Florece el movimiento sindical durante el periodo de dos gobiernos Revolucionarios, Doctor Juan José Arévalo y Coronel Jacobo Arbenz Guzmán, gobiernos que impulsan con entusiasmo la defensa y desarrollo del sindicalismo, tomando este mayor auge en toda su historia ya que se extiende de lo urbano a la organización masiva de los campesinos a raíz de emisión de la Ley de Reforma Agraria en junio de 1952.
	En 1946, se impulsa un esfuerzo unitario, y se funda el Comité Nacional de Unidad Sindical CNUS conformada por las principales centrales sindicales.
	En 1948, con la contratación y negociación colectiva que se introduce en el Código de Trabajo, encuentra su primera aplicación en la historia laboral del país, con la firma del primer Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo entre el Sindicato de Acción y Mejoramiento Ferrocarrilero SAMF y la International Railways of Central América (IRCA).
	En 1951 se funda la Confederación General de Trabajadores de Guatemala (CGTG), con 19 federaciones sindicales y con carácter de central única y con marcada tendencia de apoyo al gobierno de turno.
	Fortalecimiento del movimiento sindical que radica en dos cuestiones fundamentales, la definición democrática y revolucionaria de los gobiernos y la promulgación de la nueva Constitución de la República en 1945.
	Reconocimiento de la libertad sindical, la contratación colectiva, el derecho de huelga, un régimen de seguridad social obligatorio, el concepto de propiedad privada en función social, desaparece la discriminación de los sindicatos campesinos y se establece la reinstalación obligatoria como garantía de estabilidad en el trabajo, entre otros.
1954 - 1974	Se suprimen varios de los derechos adquiridos durante la época de la revolución; el movimiento sindical es víctima de persecución y destrucción durante el régimen de Castillo Armas.
	Se cancelan las inscripciones de todos los directivos sindicales, se concede un plazo de tres meses para reorganizarse, y se dan por cancelados los sindicatos existentes, declarándose como disueltas las principales organizaciones sindicales y políticas, como lo fueron la Confederación General de Trabajadores de Guatemala, la Confederación Nacional Campesina, la Federación Sindical de Guatemala, el Sindicato de Acción y Mejoramiento Ferrocarrilero, entre otros.
1975 - 1985	Período de mayor represión en contra del movimiento sindical.
	La lucha contrainsurgente del Ejército de Guatemala fija como objetivo la desarticulación del movimiento sindical, llegándose al extremo de implementar como estrategia en contra del desarrollo de este movimiento, el aniquilamiento de su dirigencia por medio de las desapariciones forzadas y las ejecuciones extrajudiciales.
	Etapa en que son asesinados cientos de dirigentes sindicales y de otros grupos sociales, y abarca desde los gobiernos de Arana Osorio, Laugerud García, Lucas García, Ríos Mont y Mejía Vítores, es durante el gobierno del General Romeo Lucas García, en donde se destaca la mayor parte de desapariciones forzadas y ejecuciones extrajudiciales.
Únicamente se reconoce el nacimiento de un solo sindicato, que fue el sindicato de Voceadores de Periódicos, a pesar de que hubo otras organizaciones en formación que solicitaron su reconocimiento, pero que nunca fueron admitidas.	

Continuación tabla XXIII.

Período	Datos Históricos
1986 a la actualidad (2015)	Etapa de mayor crecimiento para el movimiento sindical.
	El gobierno democrático de Vinicio Cerezo, promueve como punto de apoyo el fomento al reconocimiento de las organizaciones sindicales, a tal extremo que durante los primeros cinco años de esta época se reconocen más de novecientas organizaciones sindicales.
	Este crecimiento produjo una falsa imagen de fortalecimiento de la libertad sindical, pues aunque crecieron en número los sindicatos, su atomización que produjo el Decreto Ley 55-83 que se mantuvo y se mantiene hoy vigente, produjo que el movimiento se mantuviera débil y perdiera un alto porcentaje de credibilidad entre la opinión pública y los propios trabajadores, lo que paulatinamente fue conduciendo a que el movimiento haya perdido la fuerza necesaria para hacer contrapeso al poder patronal.
	Desaparece en buena medida la represión física de los sindicalistas, y se crean mecanismos de represión más sofisticados, que igualmente impiden la libre sindicalización.

Fuente: elaboración propia.

10.5. Clasificación de sindicatos

Los sindicatos se clasifican por el resultado de la lucha y de la acción sindical que han creado en cada momento las organizaciones sindicales, necesarias para alcanzar sus fines.

10.5.1. Clasificación legal

Según el artículo 215 del Código de Trabajo, los sindicatos se clasifican en:

- Urbanos: son todos aquellos que sean de patronos o trabajadores de la industria, que se constituyen en las ciudades o metrópolis y que por consiguiente agrupan a trabajadores o patronos cuya actividad laboral se desarrolla en esas áreas geográficas, es decir, áreas urbanas.

- Campesinos: son los constituidos por trabajadores campesinos o patronos de empresas agrícolas o ganaderas o personas de profesión u oficio independiente, cuyas actividades y labores se desarrollan en el campo agrícola o ganadero, o en zonas rurales, pero si la empresa es agroindustrial se considerara urbano.
- Gremiales: son los que están formados por trabajadores de una misma profesión y oficio o, si se trata de patronos, de una misma actividad económica.
- De empresa: son los que están formados por trabajadores de varias profesiones u oficios, que prestan sus servicios en una misma empresa, o en dos o más iguales.

En el artículo 206 del Código de Trabajo, se define:

- Independientes: son los que se forman por trabajadores de oficio independiente, que no tienen patrono; está integrado por la profesión o vocación de los trabajadores, como el caso del Sindicato de Artistas.

10.5.2. Clasificación por su actuación política

Por su actuación política, los sindicatos internacionalmente se clasifican por:

- Blancos: es una organización creada o protegida por el patrono que coadyuvan a las instituciones del estado capitalista, dependiendo ideológicamente del sistema.

- Amarillos: es una organización creada y dirigida por los patronos en forma encubierta, que no tienen una tendencia ideológica definida.
- Rojos: se enmarcan dentro de la política integral del Estado socialista o asumen actitudes de radicalización, en defensa de intereses de clase y vanguardia en los países capitalistas. Es un sindicato confrontativo puramente y lucha por el estudio, mejoramiento y protección de los intereses económicos y sociales de sus miembros.

10.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional de los sindicatos se conforman por la Asamblea General, El Consejo Consultivo y por el Comité Ejecutivo, y otros organismos según conste en los respectivos estatutos.

- Asamblea General: está constituida por todos los afiliados del sindicato, se forma mayoría con la mitad más uno, los asistentes pueden acordar cuando no haya quórum, una nueva convocatoria dentro de los diez días siguientes. La asamblea general es el órgano legislativo del sindicato que toma las decisiones de la política sindical y organizativa; las decisiones que en ella se toman son de carácter obligatorio y general. Las asambleas generales pueden ser: ordinarias y extraordinarias.
- Consejo Consultivo: desempeña funciones asesoras y sus atribuciones se limitan en tal sentido a emitir opinión, o dictaminar sobre situaciones concretas que le sean planteadas por la asamblea general o la junta directiva del sindicato, tal como lo estipula el artículo 224 del Código de Trabajo.

- **Comité Ejecutivo:** es el órgano que tiene la representación legal del sindicato, y es el encargado de hacer cumplir lo acordado por la Asamblea General; el número de sus miembros no puede exceder de nueve (9) ni ser menor de tres (3); y hasta cinco de sus miembros gozan de inamovilidad en el trabajo que desempeñen. En sus actuaciones es responsable directamente ante los afiliados del sindicato; pudiendo además representar judicial y extrajudicialmente a cada uno de los miembros del sindicato que así lo soliciten. Entre las obligaciones del comité ejecutivo, está rendir cuentas a la asamblea general, por lo menos cada seis (6) meses.

10.7. Beneficios del trabajador

Uno de los fines principales del sindicalismo es el brindar beneficios al trabajador sin afectar al patrono, entre cuales se pueden mencionar:

- El defender los derechos de los trabajadores.
- Estudio, mejoramiento y protección de los derechos e intereses económicos y sociales comunes de los trabajadores.
- Hacer efectivos los derechos e intereses de los trabajadores.
- Procurar el bienestar general de los trabajadores, en todos los aspectos.
- Participar e influir en asuntos de carácter general del país, actuando como grupo de presión.
- Mantener la unión de los trabajadores.
- Evitar el maltrato y violaciones de los trabajadores.
- Defensa de sus intereses de clase frente a los patronos.
- Elevación o mejoramiento de las condiciones de trabajo.

10.8. Pacto colectivo de condiciones de trabajo

De conformidad con la legislación, la razón de ser de las organizaciones sindicales, es negociar colectivamente a favor de sus representados y de la población laboral existente en un centro de trabajo determinado, con el fin de garantizar la protección del trabajo y de los trabajadores.

Según el artículo 49 del Código de Trabajo, el pacto colectivo de las condiciones de Trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objetivo de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a este. El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene características de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte.

Los pactos colectivos pueden ser de dos modalidades, el Pacto Colectivo Ordinario y el Pacto Colectivo Ley o Contrato Ley; en Guatemala, de conformidad con el Código de Trabajo, se regula el Pacto Colectivo Ordinario que puede ser de empresa o de centro de producción determinado, y el Pacto Colectivo Gremial; asimismo el contrato ley está regulado como Pacto Colectivo de Industria, actividad económica o región determinada.

Las negociaciones de un pacto colectivo de trabajo, tienen que contener un mínimo de derechos para los trabajadores, los que pueden ser mejorados, y sus disposiciones son un conjunto de normas que deben ser acatadas por patronos y trabajadores. Los derechos de los trabajadores regulados en los pactos colectivos son irrenunciables para los trabajadores, son susceptibles de ser superados a través de la contratación individual, esto también es de

conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, en donde se regula que el Estado fomentará y protegerá la negociación colectiva.

10.9. Ejemplo: Caso 7 Reinstalación en el trabajo

En 2010, el auxiliar de mantenimiento del Juzgado de Paz de Cuilapa, Santa Rosa, fue involucrado en hechos delictivos cometidos por una banda delincuencia del lugar; fue procesado, y suspendido del trabajo sin goce de sueldo.

Hecha la investigación respectiva se estableció que no tenía ninguna participación en los hechos delictivos, por lo que se le dictó una sentencia absolutoria, libre de todo cargo, y a los dos días se le notificó al patrono como lo indica el Código de Trabajo en el artículo 17. El patrono tenía la obligación de reinstalarlo en su puesto de trabajo, pero se negó a hacerlo, por lo que el trabajador se avocó al Sindicato de Trabajadores del Organismo Judicial (STOJ).

El sindicato hizo las gestiones necesarias ante el Organismo Judicial para que reinstalaran al trabajador, y aún así el patrono se negó a hacerlo, por lo que el trabajador con la asesoría del sindicato planteó un amparo ante la Corte de Constitucionalidad, el cual fue declarado con lugar y ordenaron la reinstalación del trabajador; el Organismo Judicial reinstaló al trabajador en su puesto de trabajo y le pago sus salarios caídos y prestaciones a las que tenía derecho.

10.10. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

10.10.1. Problema 11: Requisitos para agentes de seguridad

En 2012, Banco La Alcantía ha tenido que despedir a todo su personal de seguridad debido a que el Congreso de la República ha aprobado el Decreto 26-2012 "Reformas a la Ley de Bancos y Grupos Financieros y la Ley Orgánica del Banco de Guatemala", con el objetivo de fortalecer la red de seguridad bancaria, mitigar los riesgos asociados a crisis financieras, y ampliar las fuentes de financiamiento seguras para el país; en este decreto se establecen varios puntos a cumplir, dentro de los cuales están:

- El perfil y requisitos que deberá tener toda persona que ocupe el puesto de guardia de seguridad.
- Que toda institución bancaria, de crédito, y financiera no puede contratar dentro de su planilla el servicio de guardias de seguridad, por lo que tiene que optar a contratar una entidad ajena a la institución que brinde dicho servicio.

El banco despidió a todos los empleados que formaban parte de la seguridad de la institución, pagándoles por completo todas las prestaciones laborales, logrando al mismo tiempo que otra entidad de seguridad contratase a los guardias que llevaban más tiempo de laborar ahí y que eran de confianza, pagándoles lo mismo que ganaban dentro del banco.

Debido a esta nueva ley hay una gran nube de desempleo, y las personas que laboraban como guardias de seguridad para este banco han recurrido a solicitar la ayuda al Sindicato Organizado Banco La Alcantía, SOBA, para encontrar otra solución por el bienestar y supervivencia de ellos.

Usted como miembro ejecutivo de SOBA, planté diferentes propuestas para solucionar este caso.

10.10.2. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes tareas para realizar en casa por parte de los alumnos, los cuales son:

- Investigar cuales fueron las principales organizaciones sindicales en la historia del sindicalismo guatemalteco a la fecha, y cuáles son las que hoy en día existen.
- Investigar las leyes guatemaltecas en relación a los sindicatos.
- Presentar un caso de sindicalismo en una entidad guatemalteca.

11. MOVIMIENTO SOLIDARISTA

PRÁCTICA #10

11.1. Objetivo

Que el estudiante conozca la función e importancia del movimiento solidarista, y los beneficios que el mismo brinda tanto al patrono como al trabajador.

11.2. Definición de Movimiento Solidarista

Movimiento Solidarista se define como un movimiento orientado a lograr armonía y bienestar de los trabajadores y patronos, dentro de un marco de cooperación cristiano y democrático, teniendo como base el solidarismo.

Se conoce como solidarismo a un sistema económico fundado en la solidaridad, y que fomenta la producción, democratiza el capital, y satisface las aspiraciones y necesidades de empresarios y trabajadores; su fin principal es dotar al trabajador de instrumentos que le permitan solucionar sus necesidades por completo, inculcándole el espíritu empresarial.

En Guatemala, se conoce como Movimiento Solidarista a la Unión Solidarista Guatemalteca, que se fundamenta de los principios universales de solidaridad humana y del interés por el mejoramiento de las condiciones de vida, a través del aumento de la productividad y la expulsión de la base de la propiedad; su instrumento de mejoramiento es la armonía y el diálogo, no la lucha de clases.

11.3. Historia del Movimiento Solidarista en Guatemala

El Solidarismo se fundó en Costa Rica en 1947, por el Lic. Alberto Martén Chavarría, economista, abogado y Ministro de Gobierno en 1949. El Solidarismo o movimiento solidarista se realiza en el seno de las empresas, mediante el establecimiento de una asociación solidarista o asociación de trabajadores, orientada a buscar su mejoramiento económico y social.

En Guatemala el movimiento solidarista tuvo sus inicios en 1960-1965, período en el cual se dio el primer intento de ingreso al país de dicho movimiento, siendo encabezado por Álvaro Portela, apoyado por José Luis Arenas, cafetalero de Ixcán, Quiché.

En 1961, Álvaro Portela recibe el apoyo de la Cámara de Industria de Guatemala, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social del país, y el gobierno del general Ydígoras Fuentes; con base al apoyo recibido fueron dictadas varias conferencias a distintos sectores, y en septiembre de 1961 se fundó una oficina de coordinación y promoción del movimiento. Esta oficina formó una primera promoción de dirigentes laborales solidaristas de varias empresas simpatizantes del movimiento, pertenecientes a una pequeña compañía llamada Carbonas, en donde se dio una asociación con plan de ahorro.

En 1962 se dio por primera vez la capacitación a dirigentes laborales del solidarismo de distintas empresas; el movimiento solidarista de Álvaro Portela tuvo bastante apoyo. Sin embargo, la aplicación de su movimiento de desvaneció en abril de 1963 debido a las nuevas políticas sociales del nuevo gobierno de Enrique Peralta Azurdia, y por no ser aplicado en el sector privado.

En 1976, se dio el segundo intento en la Embotelladora Guatemalteca S. A., concesionaria de Coca Cola propiedad de John Clinton, con el motivo de destruir el sindicato que ya en ella existía. Ante la lucha de los trabajadores para la restitución del sindicato por su derechos, dio lugar a un boicot mundial contra Coca Cola Inc., esto hizo que se retirara la concesión a Clinton, luego se vendió a un consorcio nacional, el cual respetó los derechos de los trabajadores, logrando la eliminación del movimiento solidarista.

En 1983, se lleva a cabo la fundación de otra asociación solidarista en el país; Esta iniciativa se dio en el interior del país, la cual recibió apoyo por parte de solidaristas costarricenses. El Ministro de Agricultura le comunico a Álvaro Pórtela que algunos finqueros estaban interesados en fundar una asociación solidarista, y el 27 de agosto de 1983, se fundó la primera asociación solidarista en la finca La Perla, y el 24 de octubre de ese año se fundó la segunda asociación solidarista en Santa Delfina, ambas ubicadas en Ixcán, Quiché.

En 1983, fue fundada la Asociación Solidarista de Guatemala con aproximadamente 12 asociaciones de trabajadores solidaristas. En 1985, se constituyó la Federación Centroamericana de Uniones y Asociaciones Solidaristas.

En 1986, se dio un crecimiento grande del solidarismo, se formaron 46 asociaciones más; en 1988, se fundan 64 nuevas asociaciones y para 1989, la cifra llegó a 50 asociaciones más. En este tercer intento fue donde el solidarismo logró ingresar al país, su desarrollo y crecimiento.

En la actualidad existen 557 asociaciones solidaristas organizadas, de las distintas empresas que se dedican a diferentes actividades económicas en el

país, y se encuentran reconocidas e inscritas en la Unión Solidarista Guatemalteca.

11.4. Objetivos, principios y características

El movimiento solidarista pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Fomentar en la entidad la convivencia humana
- Reforzar las relaciones de solidaridad y buena voluntad entre trabajadores y patronos.
- Promover las mejoras económicas y desarrollo integral de los trabajadores, optimizando la vida de sus familias y comunidad.
- Cultivar conciencia social para mayor solidaridad y mejores relaciones entre trabajadores y patronos.
- Impulsar la productividad y desarrollo de la empresa para beneficio de todos sus integrantes.
- Fomentar el establecimiento de programas orientados a fortalecer el desarrollo integral de los trabajadores, su familia, su comunidad y su empresa.
- Definir el concepto de libre empresa como el mejor sistema de producción y riqueza.

Con estos objetivos se pretende mantener una buena relación entre seres humanos, junto a la entidad en general.

El movimiento solidarista pretende enriquecer y liberar directa e individualmente al trabajador sin arruinar al empresario (empresa privada), por lo mismo su filosofía de acción se fundamenta en una nueva mecánica de

capitalización para las empresas privadas basándose en los siguientes principios:

- Su objetivo principal es aumentar la producción para su retribución equitativa, tanto trabajadores como empresarios.
- Los problemas de retribución deberán resolverse junto a los de producción, recordando que las garantías sociales van paralelamente a las garantías económicas.
- La riqueza deberá producirse eficientemente, posteriormente se retribuirá equitativamente conforme a normas de conveniencia económica y social entre empleados y patronos, y la comunidad que con ellos labora.
- Se deberá eliminar la lucha de clases por medio de leyes y medidas justas, sustituyéndose por el solidarismo económico; los sindicatos obreros y patronales deberán convertir su espíritu hostil en un principio de fraternidad solidarista.
- La indemnización del trabajador deberá convertirse en un interés de ahorro en la empresa, adaptándose a cada modalidad de producción, cuyo pago al trabajador e inversión por este, estarán debidamente regulados.
- El ser humano tiene derecho a adquirir conocimientos y beneficiarse sin otro límite que el derecho ajeno, y para que la ejecución de estas oportunidades sea efectiva, existen escuelas privadas, públicas y la enseñanza gratuita obligatoria; por esta razón, para que el trabajador pueda adquirir patrimonio cultural se ha creado el ahorro solidarista en las empresas privadas como en las del estado.
- La empresa privada con espíritu público es el eje de la organización económica de la colectividad, siendo su motor del progreso la iniciativa, la inventiva y la capacidad individual, para lo cual el desarrollo económico racional requiere la dirección inteligente y democrática del estado, logrando que los esfuerzos individuales no se anulen recíprocamente.

- El poder público no se utilizará para competir con ventaja con la iniciativa particular o suplantarla, debiendo las empresas estatales sujetarse a la acción rectificadora, basada en el cálculo económico de costos y rendimientos.
- La empresa deberá ser la institución ético económica en donde se produzca la riqueza conforme a normas de eficiencia económica y justicia social.
- Todo asalariado tendrá derecho y obligación de acumular un patrimonio por medio de ahorro propio, con la ayuda de la entidad en donde trabaja; se declara que un ahorro contribuido por mitades, empresa-trabajador, constituirá una participación equitativa y será un medio eficaz para lograr la desproletarización de los trabajadores.

El solidarismo a su vez posee las siguientes características generales:

- Es libre, ya que se trabaja en un esquema apolítico, democrático y libre.
- Es voluntario, ya que no se da ningún tipo de presión para que algún trabajador ingrese a la asociación.
- Es democrático, pues la elección de sus dirigentes se da en un ámbito de libre elección de sus miembros; cree en la fraternidad, el pluralismo y busca la tolerancia.
- Es independiente, por ser autónoma y desarrollarse por sí misma.
- Es confiable, ya que el trabajador que ha ingresado a una asociación en el momento de su terminación laboral no pierde ningún tipo de prestaciones que la ley le otorga.
- Es participativo, ya que todos los empleados de la empresa tienen el derecho de participar, y no se hace la distinción de ninguno, por el cargo que ocupen.

- Es organizativo, puesto que da la inscripción de la organización como asociación no lucrativa, contando con personalidad jurídica.
- Es provechoso través de sus beneficios para todos sus miembros.
- Es respetuoso, puesto que respeta las leyes del país.
- Es una ayuda mutua entre trabajadores y patronos, tendiente a unir los lazos entre ellos para la consecución de sus finalidades de bienestar humano originado en una elevada producción.
- Fomenta el establecimiento de las mejores prácticas en el campo de las relaciones humanas, haciendo frente ante la amenaza creciente de las diversas formas de organización de presión del hombre que incitan al odio y conducen a la servidumbre, haciéndoles comprender que en la defensa de la empresa se encuentra la defensa de sus propios intereses y que los enemigos comunes de patronos y trabajadores son la pereza y la ignorancia.
- Promover la productividad y el rendimiento de la empresa para el bien de todos.
- Carece de compromisos políticos, partidistas, religiosos o ideológicos, animando siempre a apoyar la democracia y su participación.
- Estimula la superación integral del individuo, unificando esfuerzos y aspiraciones en la búsqueda de una vida más digna, justa y humana.
- Se fundamenta en la paz, la equidad, el respeto a la dignidad humana, la propiedad privada, la cooperación, la armonía social y la libertad.

11.5. Plan Solidarista

Un plan solidarista proporciona garantías económicas por medio de un plan de ahorro solidarista y su capitalización a través del aporte patronal, y los objetivos se establecen dentro de la misma empresa.

Su ingreso y participación son voluntarios, y se trabaja con mecanismos sencillos y eficaces; son los mismos trabajadores los que se interesan por el desarrollo de las asociaciones, al apreciar los muchos beneficios que les representan, fortaleciendo así a la misma empresa, aumentando la productividad por la armonía obrero-patronal. Los beneficios son para todos los integrantes de la empresa y en todas las áreas posibles, procurando el desarrollo integral del trabajador, de su familia, y de la empresa en la que labora.

El plan solidarista es real, práctico, operante e integral, teniendo presente siempre que en el solidarismo los valores económicos son un medio y no un fin.

11.5.1. Beneficios para la empresa

El solidarismo a la empresa le trae los siguientes beneficios:

- Fortalecimiento financiero, al crear una reserva para el pago de futuras prestaciones legales.
- Obtención de bienes y servicios provenientes de las empresas periféricas.
- Disminución en la rotación de personal, debido a los múltiples beneficios recibidos por los trabajadores.
- Buena relación obrero-patronal, basada en la solidaridad y búsqueda de objetivos comunes, reconociendo su interdependencia.
- Cooperación de los esfuerzos individuales en busca del bienestar general de la empresa.
- Apoyo al sistema de la libre empresa, como el mejor sistema de producción de riqueza, para trabajadores y empresarios.
- Mayor productividad, como resultado de la armonía laboral y cooperación bipartita.

Para que estos beneficios se cumplan, la empresa deberá:

- Repartir el dinero de forma justa y establecida al dar el aporte patronal; este aporte se puede considerar como una inversión o reserva para futuras indemnizaciones.
- Invertir tiempo por parte de la alta gerencia para fortalecer las relaciones laborales.

11.5.2. Beneficios para el trabajador

Los beneficios que los trabajadores obtienen son:

- Acceso a los medios de producción, una buena oportunidad para convertirse en empresarios.
- Buenas herramientas para el desarrollo integral propio y el de su familia.
- Fomento del hábito de ahorro y posibilidad de disponer de mayor capital para hacer mejores inversiones.
- Planes de crédito, por medio del Plan de Ahorro Solidarista, que ayuda al trabajador a solventar sus necesidades más inmediatas.
- Armonía laboral, que desarrolla mayor satisfacción y motivación de trabajar en la empresa.
- Autonomía absoluta en el manejo de la Asociación y libertad de adhesión o retiro de la misma.

11.6. Asociación Solidarista

Es la organización formal de trabajadores y patronos de una empresa, finca, taller, tienda o comercio, que se asocian para procurar la solidaridad

obrero-patronal, alcanzando mejores rendimientos a base de productividad y ayudarse mutuamente, por las aportaciones que realizan ambas partes.

Se puede tomar como la unión de trabajadores de una empresa que se asocian con el fin de formar una entidad similar a una cooperativa, con la ventaja de recibir como participación de la empresa una cantidad igual a la de los ahorros de los trabajadores.

En el país existe la Unión Solidarista Guatemalteca con el fin de fortalecer y dirigir el movimiento solidarista en Guatemala; es una institución sin fines de lucro, creada para el apoyo, promoción, capacitación y asesoría de las empresas y asociaciones solidaristas existentes en el país, cuyo crecimiento y desarrollo depende del crecimiento y desarrollo de las asociaciones y empresas solidaristas a las que sirve.

11.6.1. Estructura organizacional

Las asociaciones solidaristas poseen una estructura organizacional que les permite crear un marco adecuado para el logro de sus objetivos propuestos por la filosofía solidarista.

La estructura de una asociación consta de:

- Asamblea de Asociados
- Junta Directiva
- Fiscales o auditores
- Comité

Los cuales se detallan a continuación.

Tabla XXIV. Estructura organizacional Asociación Solidarista

INTEGRACIÓN	MIEMBROS	FUNCIONES	OBSERVACIONES
Asamblea de Asociados	Máxima autoridad de la Asociación Solidarista, y está integrada por todos los asociados legalmente convocados.	<p>Establece y define el marco legal de la asociación (políticas, reglamentos, normas, estatutos, etcétera)</p> <p>Distribuye y asigna las funciones de cada miembro que sea parte de los cargos directivos.</p> <p>Aprueba la gestión de los directores.</p> <p>Representa la asamblea de asociados.</p> <p>Administra la asociación.</p> <p>Elabora, ejecuta, y autoriza proyectos y programas.</p> <p>Nombra y crea comités y comisiones de trabajo.</p> <p>Convoca e integra la asamblea.</p> <p>Vigilar la labor general de la asociación.</p> <p>Investigar e informar, sobre cualquier irregularidad.</p> <p>Velar por la correcta aplicación de los estatutos y reglamentos específicos.</p> <p>Revisar, controlar y firmar estados financieros.</p> <p>Informar a la Asamblea General o Junta Directiva.</p> <p>Están comprometidos a desempeñar labores de servicio y apoyo a la Junta Directiva.</p> <p>Dar participación a un número mayor de asociados en los asuntos de la Asociación.</p> <p>Promover y preparar las iniciativas de los asociados.</p> <p>Preparar a nuevas personas de servicio capaces de ocupar puestos directivos en la Asociación.</p> <p>Distribuir adecuadamente los servicios.</p> <p>Promover el sentido de pertenencia al grupo.</p> <p>Coordinar todas sus actividades con la Junta Directiva.</p> <p>Presentar planes de trabajo de los diversos proyectos.</p> <p>Organizar y ejecutar programas y proyectos específicos de beneficio general.</p>	<p>Las funciones se llevan a cabo ordinaria y extraordinariamente.</p> <p>Las reuniones son realizadas regularmente.</p> <p>La asamblea general de la Unión Solidarista Guatemala está constituida por representantes de todas las asociaciones y empresas solidaristas afiliadas.</p> <p>Cada uno de sus miembros también tienen definidas y asignadas cada una de sus funciones.</p> <p>Tienen participación con voz pero sin voto en todas las sesiones de Junta Directiva y Asamblea General.</p> <p>Están facultados para participar en las sesiones que realicen los diversos Comités.</p> <p>Pueden convocar a los Asociados a la Asamblea Extraordinaria.</p> <p>Los miembros son seleccionados por los miembros de la asociación, y calificados por sus aptitudes e intereses.</p> <p>El presidente es nombrado por la Junta directiva.</p> <p>Crean un plan de trabajo.</p> <p>Delegan en los miembros distintas actividades específicas.</p> <p>Las sesiones son regulares de coordinación.</p> <p>Existen comités de afiliación, actividades sociales, de educación, de deportes, de relaciones humanas, electoral, entre otros.</p>
Junta Directiva	Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, y vocales.		
Fiscales o Auditores	Representante de la empresa (Fiscal Patronal) Representante de los trabajadores (Fiscal Laboral)		
Comités	Presidente, y miembros de asociaciones solidaristas.		

Fuente: elaboración propia.

11.6.2. Fases de desarrollo

Las etapas de la asociación solidarista son:

- **Capitalización:** consiste en la creación y administración de los fondos de la Asociación, para invertirlos a futuro en programas de créditos, distintos servicios, inversiones, y lo que tengan establecido como prioridades en general; parte de los recursos son invertidos en su propia organización. Se estimula al trabajador a ahorrar, y se logra que a través de la Asociación se canalicen esos ahorros a fin de capitalizarlos y obtener beneficios a corto plazo.

Los objetivos de esta fase son construir un capital social, contar con recursos económicos, y disponer de un capital para el establecimiento de inversiones y el otorgamiento de bienes y servicios.

- **Servicios:** consiste en realizar actividades que promueven el desarrollo integral de los asociados y sus familias, brindando los beneficios que puedan cubrir las necesidades primarias de los individuos, tales como la salud, vivienda, desarrollo social, economía y cultural, fomentando la participación en los diferentes comités que planifican distintas actividades que otorgan estos beneficios

Los programas de servicio incluyen comisariatos o tiendas de consumo, servicios médicos, comedores en centros de trabajo, bolsas de estudio o escolares, centros de alfabetización, proyectos de vivienda, seguros de vida, transporte, centros de recreación y actividades deportivas, entre otros.

Estos servicios son planificados por los comités, autorizados por la Junta Directiva de la asociación, y ofrecen precios menores a los del mercado, son autofinanciables, y deben buscar un margen de utilidad para asociación.

- Inversiones: consiste en fomentar la participación de los trabajadores en las empresas donde trabajan, empresas periféricas o satélite, permitiendo a la asociación solidarista generar buenas fuentes de ingreso y de trabajo; los recursos son destinados para la compra de acciones en compañías, compra de bienes raíces, compra de certificados a plazo o acciones, y creación de nuevas empresas.

Se tiene como objetivo el desarrollo del trabajador, convirtiendo al trabajador en empresario, es decir, que el trabajador cree su propia empresa en la medida en que asuma individual y colectivamente la responsabilidad de su propio desarrollo integral.

11.7. Ejemplo: Caso 8 Estudios, alimentación, medicina, y ahorro por el bien del trabajador, Ingenio La Unión

Año con año, el ingenio La Unión, ubicado en Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla, se encuentra lleno de actividades en el período de noviembre a mayo del siguiente año, debido a la temporada de zafra, y posteriormente a esta fecha, se vuelve una temporada tranquila en donde el trabajo es menor, y la cantidad de trabajadores disminuye.

Los trabajadores de este ingenio cuentan con una asociación solidarista, ASTILU, la cual, por medio de acuerdos que ha realizado con el patrono, le brinda distintos beneficios al trabajador durante las altas y bajas de trabajo;

entre los beneficios ha creado un amplio programa de responsabilidad social empresarial que incluye planes de educación, salud, vivienda, protección del ambiente, entre otros. La asociación cuenta con 1 500 empleados asociados, los cuales son empleados permanentes del ingenio.

Durante la temporada tranquila, después de la zafra, los trabajadores tienen la oportunidad de asistir al Centro de Educación Ocupacional para Adultos; aquí se reciben a hombres, mujeres, jóvenes y niños que estudian desde primaria hasta bachillerato. Es una escuela orientada hacia el arte, por lo que los hijos de los rudos trabajadores del ingenio y el campo, estos últimos o sus mujeres, pueden alimentar el espíritu con clases de danza, teatro, violín o coros.

En la escuela se trata de crear un centro integral donde se imparta educación a todos los niveles de la compañía, para los trabajadores y sus hijos. Que no haya una frontera, si estudian la primaria pueden seguir en la secundaria y luego continuar sus estudios universitarios.

En el ingenio se cuenta con dos comedores, con buenas condiciones para la alimentación del trabajador; se cuenta con cortinas de aire para evitar moscas, cocinas industriales e higiénicas, se supervisan los alimentos con el fin de que repongan las calorías que los trabajadores pierden, y se les brinda la dieta que les gusta. En estos comedores se les brinda crédito a los trabajadores en el consumo de alimentos que tienen al mes.

En el tema de la salud, el ingenio mantiene a enfermeras para brindar primeros auxilios básicos y un médico. La asociación solidarista instaló una farmacia que provee medicamentos genéricos y vitaminas de bajo costo y al crédito en beneficio a los trabajadores.

La asociación solidarista trata de brindarle a los trabajadores ayuda en distintos aspectos, como lo son los créditos para la vivienda, electrodomésticos, herramientas para el trabajo, juguetes, computadoras, ropa, entre otros; se espera que a futuro se cuente con más afiliados, y una diversidad de programas en beneficio a cada uno de los que forman parte del ingenio La Unión.

11.8. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

11.8.1. Problema 12: Creando programas de beneficio

Automotriz González es una empresa como su mismo nombre lo indica, que se dedica a la reparación de automóviles mecánicos y automáticos; cuenta con 5 centros de servicio en el interior de la república, 2 en la ciudad capital, y con las oficinas centrales también en la ciudad capital. Actualmente se encuentra formado por 95 trabajadores, quienes tienen distribuidos sus puestos en mecánicos, soldadores-pintores, electromecánicos, supervisores encargados de taller, secretarias, contadores, jefes, y guardias de seguridad.

Este automotriz lleva 4 años de existir, y un 85 por ciento de los trabajadores sigue siendo el mismo, por lo que, los trabajadores más antiguos han decidido crear una asociación solidarista, ASAG, en beneficio de todos los trabajadores; la estructura de esta asociación ya se encuentra conformada, y los integrantes de la junta directiva están elaborando el programa de beneficios que piensan brindar a los trabajadores y al patrono, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Los mecánicos, soldadores, pintores, y electromecánicos, desempeñan un trabajo duro y pesado, con el cual enfrentan muchos riesgos para su salud y cuidado físico, debido a que tienen contacto con el calor, la electricidad, químicos, solventes, manejo de herramientas y equipo que pueden producir golpes severos o cortaduras en la piel.
- No todos los trabajadores se encuentran graduados de diversificado, algunos se encuentran con sus estudios pendientes en la universidad, y otros tienen deseos de continuar sus estudios tanto de primaria, secundaria, diversificado, como en la universidad.
- Algunos trabajadores tienen préstamos financieros por motivos de vivienda, electrodomésticos, aparatos eléctricos, u otras deudas personales.
- Existen trabajadores casados, solteros y viudos; laboran por motivos de sostenimiento de la familia, los hijos, los padres, por motivo o sostenimiento personal, entre otros.

El programa de beneficios a los trabajadores, será presentado a los patronos para dar finiquitada la aprobación de la asociación solidarista. Usted como miembro de la junta directiva, exponga los puntos que forman parte del programa de beneficios que a futuro la asociación solidarista llevará a cabo en el taller Automotriz González.

11.8.2. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes trabajos en equipo que se pueden realizar como tarea de práctica:

- Investigar las distintas asociaciones solidarias que existen en la actualidad en el país.
- Ir a una entidad, e investigar la conformación de la unión solidaria, sus objetivos, principios, funciones, beneficios, acciones, entre otros.

12. PRODUCTIVIDAD, PRÁCTICA #11

12.1. Objetivo

Que el estudiante adquiriera los conocimientos básicos en el campo de la productividad del recurso humano en una institución, y las distintas técnicas motivacionales para el mejoramiento continuo y control de la misma.

12.2. Definición de productividad del recurso humano

Se le llama productividad a la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos, y la cantidad de recursos utilizados, o bien, puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos; para una organización, productividad puede ser simplemente el lograr obtener “más por menos”.

Productividad del recurso humano es sinónimo de rendimiento, ya que es el recurso del que más provecho se obtiene, brinda mayor beneficio, y ayuda a la entidad a alcanzar los objetivos establecidos; el recurso humano, es el único activo que se valoriza en una empresa ya que no se deprecia, y genera el potencial que permite contribuir a la productividad de la misma.

12.3. Importancia de la productividad

Para una organización la productividad es muy importante, ya que con ella se alcanzan las metas planteadas, se obtiene éxito, crece y aumenta su rentabilidad, y puede llegar a expandirse a nivel nacional y mundial.

Con el recurso humano se genera la vida de una organización, y mantiene en movimiento la productividad por medio de su rendimiento, sin embargo, para que su rendimiento no disminuya, la organización tiene que motivar al empleado para obtener buenos resultados que impulsen a la organización a tener una buena productividad.

12.4. Motivación en el trabajo

Se conoce como motivación a una forma, impulso o esfuerzo interno que inicia, se mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo específico para satisfacer un deseo o meta; este proceso inicia cuando la persona tiene una serie de estímulos internos y externos creando una necesidad, que al convertirse en un deseo específico, dirigen las actividades o la propia conducta en dirección del logro del objetivo satisfaciendo así sus necesidades.

Los empleados para desempeñar su trabajo necesitan un ambiente que propicie la motivación a través de los elementos que integran el entorno organizacional, y del área de trabajo en la que se desarrollan, por lo que la motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

La motivación en el trabajo, se puede decir entonces que es un conjunto de necesidades que se originan tanto dentro como más allá de ser un empleado y la organización, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. Existen 3 tipos de motivación:

- **Intrínseca:** cuando la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El empleado se siente totalmente automotivado, su autoestima está totalmente elevada y no le afectan los problemas o circunstancias que se den alrededor de su entorno laboral para lograr sus metas.
- **Extrínseca:** necesita de factores externos como un estímulo económico, de reconocimiento o social (premios, medallas, trofeos, bonos), para impulsar a la persona a lograr sus objetivos, y presentar buenos resultados; el resultado podrá ser satisfactorio, pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos). Aquí importa fundamentalmente el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a sus empleados como pago por su contribución.
- **Trascendente:** debido al actuar solidariamente entre seres humanos, muchos de los comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él. Esto explica el espíritu de servicio que se expresa en las más diversas actividades humanas, desde la familia en donde los padres se esfuerzan en su trabajo para brindarles un mejor nivel de vida a sus hijos, o de todas aquellas personas que, se desempeñan como voluntarios (*ad honorem*) en organizaciones de bien público, hasta incluir un médico fiel a su juramento profesional.

Hay que tener presente que la satisfacción de determinadas necesidades, como las que se originan en el ámbito laboral, la mayor parte de ocasiones

solamente es temporal y pasajera, por lo que la motivación para un empleado en el desarrollo de su trabajo se puede volver cíclica.

Dentro del ámbito laboral, es importante que la organización analice los motivos por los cuales un empleado realiza o aporta su esfuerzo en el trabajo, tomando en cuenta la existencia de muchos factores o necesidades, como la obligación o necesidad de mantenimiento personal o familiar, hasta las aspiraciones personales como lo es la autorrealización de un deseo de superación, y así, posteriormente motivarlo logrando que sus resultados sean positivos en el desarrollo de su trabajo.

12.4.1. Teorías de motivación para la productividad

Existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación dentro de una organización, y que se apegan a las necesidades humanas, entre las más conocidas están:

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: plantea que los motivos del comportamiento del ser humano nacen en el propio individuo; la teoría clasifica las necesidades de acuerdo con el comportamiento de la conducta humana en primarias y secundarias, en donde ambas juntas están divididas en cinco niveles, y se describen a continuación.

Tabla XXV. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Necesidades	Nivel	Nombre	Descripción	Ejemplo
Primarias	1	Fisiológicas	Tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie. Cuando una de estas necesidades no es satisfecha dirige la orientación de la conducta.	comer, dormir, sexo, sed, frío, entre otros.
	2	Seguridad	Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. En una organización las personas dependen de ella, las acciones o decisiones del alto mando pueden provocar inseguridad en el trabajo.	Huir de peligro, protección por amenazas, actuar con defensa.
Secundarias	3	Sociales	Surgen de la vida social del individuo con las personas en el mundo en el que vive. Si no son satisfechas, el individuo muestra resistencia, ausentismo, antagonismo, hostilidad, apatía, frente a las personas que le rodean.	Asociación, participación, aceptación por los compañeros, amistad, amor, afecto.
	4	Estima	Relacionadas con la manera en que la persona se ve, se valora, se acepta tal y como es. El incumplimiento de ellas produce sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia.	Autoestima, autovaloración, confianza en si mismo, prestigio, reconocimiento social, reputación, orgullo personal.
	5	Autorrealización	Conduce a la persona a desarrollar su máximo potencial en la vida, y se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es, a llegar a ser lo que puede ser, y a lo que desea ser. Se satisfacen mediante recompensas que la persona se puede dar a si misma, y no pueden ser controladas por las demás necesidades.	Autonomía, poder, independencia, control de si mismo, competencia, utilización de sus talentos individuales y virtudes.

Fuente: elaboración propia.

Para Maslow, estas necesidades se sitúan de forma jerárquica, en una estructura piramidal, en la cual las primarias por ser las básicas se encuentran debajo, y las secundarias por ser racionales arriba, de tal modo que una de las necesidades solo se activa después que el nivel inferior está satisfecho; cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

- Teoría del Factor Dual de Herzberg: conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial, y establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. Herzberg, fundamenta su teoría

motivacional en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, y la define en dos factores:

Tabla XXVI. **Factor Dual de Herzberg**

Factores	Definición
Higiénicos o Insatisfactorios	Son las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Incluye las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros.
Motivadores o Satisfactorios	Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, superiores a los niveles normales; aquí se refiere al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo.

Fuente: elaboración propia.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia); si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

- Teoría ERC de Alderfer: está muy relacionada con la teoría de Maslow, ya que considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades que lo motivan como individuo:
 - Motivaciones de existencia (E): requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la

especie (corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad).

- Motivación de relación (R): interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo. (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas).
- Motivación de crecimiento (C): se centran en el desarrollo y crecimiento personal (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización).

Estas necesidades se ordenan desde las más concretas de “existencia”, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales, seguidas por las que hacen “relación” entre las tres, hasta las menos concretas de “crecimiento”, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca.

- Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke: se conoce que una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr, en esta teoría se afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos del ser humano y le impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones como:
 - Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea
 - Movilizan la energía y el esfuerzo
 - Aumentan la persistencia
 - Ayuda a la elaboración de estrategias

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento

importante “retroalimentación”; el empleado necesita retroalimentación en su trabajo para poder potenciar al máximo los logros.

- Teoría de la equidad de Stancey Adams: se basa en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe, comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes; la teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las siguientes:
 - Relaciones entre su razón de esfuerzo
 - Recompensa y la razón de esfuerzo
 - Recompensa de otros en situaciones parecidas

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia, se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento, con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, se busca la equidad. Si la persona está recibiendo lo mismo que los demás, se siente satisfecha y motiva para seguir adelante, de lo contrario se desmotiva, o en ocasiones aumenta su esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Esta teoría se apoya con los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva de Festinger.

12.5. Optimización de la productividad

Actualmente, una organización sin importar cuál sea el producto o servicio que brinde, busca mantenerse en el mercado, ampliando su distribución, aumentando sus ventas e ingresos, ser más grande cada día, y una de las prioridades para lograrlo es el aumento de su productividad, lo cual se consigue optimizando el uso de los distintos recursos con los que se cuenta, como lo es el recurso humano.

Es fundamental tener distintas estrategias alineadas con los objetivos de negocios y las políticas internas de la organización, para lograr que el recurso humano sea productivo, tomando en cuenta los factores relacionados con la fuerza de trabajo que pueden llegar a afectar la productividad en la organización.

Los factores están muy relacionados con la fuerza de trabajo, el carácter de los miembros de la organización, el tipo de producción, el entorno del área de trabajo, y pueden ser positivos o negativos; los distintos factores se pueden ir presentando en el momento de la aplicación y desarrollo de distintos planes o técnicas motivacionales propuestas para la optimización de la productividad del empleado, los cuales la organización tiene la tarea de estudiar y analizar para el mejoramiento continuo de la misma.

12.5.1. Factores negativos

Existen numerosos factores que impiden desarrollar a totalidad las capacidades productivas de los empleados en una organización, algunos de ellos se mencionan a continuación.

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las leyes y reglamentos en beneficio al trabajador, establecidos por el país.
- La mala administración para medir, controlar y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.
- El diseño de los procesos productivos y la correspondiente organización y distribución de las máquinas y equipos con respecto a la cantidad y experiencia de empleados que la organización posee.
- Aumento de la productividad para la mano de obra, cuando la capacidad de empleados es insuficiente.
- Las condiciones de trabajo no son las adecuadas para los empleados.
- Mal trato al trabajador, y exigencia inadecuada con el cumplimiento de sus tareas.
- El miedo al cambio, a lo nuevo o desconocido, que produce la implementación de una nueva forma de trabajo.

Estos factores se pueden disminuir o evitar mediante un rediseño de procesos y estructuras apegándose a una buena administración del recurso humano, excepto el segundo punto, al cual la administración del recurso humano se tiene que adecuar para obtener un buen nivel de productividad en la organización.

12.5.2. Factores positivos

Existen numerosos factores que motivan a los empleados a desarrollar eficazmente su trabajo, beneficiando la productividad de la organización; entre ellos se tienen:

- La buena ejecución del liderazgo y autoridad por parte de los dirigentes, para el desarrollo de un buen clima organizacional, a fin de generar confianza entre empleado y patrón, o jefes y subordinados.
- Oportunidad de participación de los empleados en diferentes actividades de ámbito general, desarrolladas por la organización.
- El diseño y aprovechamiento del ambiente de trabajo y sus recursos, para contribuir a un área de trabajo agradable y adecuado para el desarrollo del mismo.
- La buena comunicación, tanto horizontal como vertical, en la estructura organizacional de la entidad.
- La aplicación de distintas técnicas motivacionales en beneficio tanto de la organización como de los empleados.

12.5.3. Compensación

Compensación es la remuneración o incentivo como premio que los empleados reciben por el trabajo que desempeñan; es uno de los factores principales que beneficia a la organización llamando la atención y capturando al recurso humano que necesita, y al empleado en satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de superación personal o estatus.

Cuando una organización establece dar una remuneración o incentivo espera un resultado positivo de su inversión, alcanzando los principales objetivos siguientes:

- Adquirir el personal calificado.
- Retener empleados actuales, reduciendo la rotación de personal.
- Garantizar la igualdad interna, es decir, el pago guardará relación con el valor relativo de los puestos.

- Garantizar la igualdad externa, es decir, compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado.
- Contribuir a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado, al adecuado y más bajo costo.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa del recurso humano.

Por medio de la compensación se garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

12.6. Técnicas para el aumento de la productividad

Actualmente, una organización debe contar con empleados que posean una energía y positivismo enfocado a una alta dirección y cumplimiento en las tareas, actividades, y metas que poseen a su cargo, y para lograrlo, la organización tiene que mantener el desempeño de ellos directamente relacionado con técnicas o planes motivacionales que mantengan viva la armonía en el lugar de trabajo.

Con la aplicación de una técnica motivacional se disminuirán consecuencias para el individuo y para la organización, manifestadas a través de comportamientos de evasión, accidentes, bajas por enfermedad, absentismo, rotación excesiva, incumplimiento con las tareas, entre otros; a través de la motivación se logra un mejor desempeño, una mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los empleados.

Existen distintas técnicas de motivación para los empleados con el fin de aumentar la productividad en la organización, entre las más conocidas están:

- Prestaciones personales
- Promoción de empleado
- Enriquecimiento del puesto
- Rotación del personal
- Administración de carreras

La motivación y el comportamiento humano son elementos primordiales para la optimización de la productividad en una organización, por lo que hay que comprender que un empleado no motivado no existe.

12.6.1. Prestaciones personales

Consiste en dar incentivos y premios a los empleados tanto de la parte administrativa como la operativa de la organización; en algunos casos, además de los bonos normales o de la participación de utilidades, la organización logra algún medio intangible de premiar al empleado por el desempeño en el trabajo, y animarlo para alcanzar objetivos o metas establecidas. Estos beneficios por lo general se conocen como prestaciones a empleados, entre las cuales se tienen:

- Seguro médico y funerario
- Seguro por incapacidad
- Rembolso (efectivo)
- Descuentos para ropa y calzado
- Subsidios para compra o renta de vivienda
- Boletos aéreos gratis para familiares y empleados
- Servicio de bus, carro de la empresa o taxi, teléfono, periódicos y chofer

- Subsidios para casarse
- Viajes educacionales gratis al extranjero
- Educación superior gratis o subsidiada
- Programa de ayuda para empleado

12.6.2. Promoción de empleados

Es una técnica de motivación, tanto financiera como no financiera para reforzar la productividad humana; consiste en elevar la posición de un empleado por reconocimiento de sus habilidades, conocimientos, perfeccionamiento y esfuerzo en su trabajo actual. Un empleado de atención al cliente en una venta de repuestos, puede pasar a ser el jefe encargado de tienda, como un analista de tarjeta de crédito en un banco a supervisor de control de tarjeta de crédito.

En algunas organizaciones, el empleado es promovido estrictamente según su antigüedad y el desempeño que ha transmitido durante ese tiempo, se le da un reconocimiento si lo amerita, y se da por sentado que es una motivación para un buen desempeño.

12.6.3. Enriquecimiento del puesto

Es una técnica de motivación no financiera que proporciona variedad en las tareas asignadas, convirtiéndolas en tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad; da oportunidad de autonomía y discreción al empleado al realizar sus tareas, brinda retroalimentación en el desempeño, y puede incorporar más oportunidades de reconocimiento, de logros, de ascensos, entre otros.

No es una estrategia simple por el estudio que hay que realizar a los diferentes puestos que se piensa aplicar, y sus resultados no son siempre predecibles ya que dependerá también del carácter propio de cada empleado; cuando es efectiva, produce cambios más permanentes y duraderos que dan beneficio a la organización, generando características óptimas del trabajo como calidad, autonomía, identidad.

Los principales objetivos que persigue esta técnica son:

- Aumentar el interés y la satisfacción en el trabajo
- Incrementar la autonomía y el afán de logro de la persona
- Utilizar al máximo los recursos potenciales del hombre
- Promover el desarrollo individual y la promoción

12.6.4. Rotación del personal

Consiste en rotar a los trabajadores en distintos trabajos en períodos cortos, dándole al trabajador la oportunidad de aprender y realizar tarea y operaciones para las que no fueron contratados; todos los empleados deberán tener el conocimiento detallado de las diferentes tareas en su plan de trabajo, y brindarle apoyo a quien las está aprendiendo.

La rotación de trabajo alivia el aburrimiento al proporcionar flexibilidad en la asignación de tareas, y en cierta forma puede llegar a compensar el ausentismo; es una técnica muy útil para motivar y estimular el desarrollo personal y a la vez profesional del empleado, y se puede relacionar con la técnica de enriquecimiento del puesto.

12.6.5. Administración o planificación de carreras profesionales

Con ellos se pretende satisfacer las necesidades de los individuos con el fin de desarrollarse, tanto a nivel profesional (nivel medio superior, universidad o entrenamiento técnico del empleado), como personal a mediano y largo plazo.

Esta técnica se define entre los interesados (jefes de área) y los directivos, teniendo en cuenta las expectativas de futuro del empleado y de la organización.

Es necesario que se den ciertas condiciones para lograr la efectividad de estos planes:

- Comprensión del concepto de carrera por ambas partes, mando y subordinados, y de los roles respectivos.
- Establecimiento de métodos y procedimientos que lleven a la realización práctica del plan.
- Comunicación fluida entre todas las partes interesadas y a todos los niveles, para conseguir una efectiva implicación.

La implementación de esta técnica tiene una relación directa con la capacitación y administración del recurso humano (ver capítulo v) ya que se pretende buscar y mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo.

12.7. Ejemplo: Caso 9 Experimento de Non-Linear Systems

Este experimento ofrece una observación a los partidarios del enriquecimiento del puesto. La empresa manufacturaba instrumentos digitales de medición y la Gerencia sustituyó una línea de montaje por equipos de 3 a 12 empleados con una supervisión mínima, las cuales decidían cómo deberían producirse los instrumentos; el trabajo podía ser rotatorio y con un ritmo controlado por el equipo. Cada grupo tenía también la responsabilidad de resolver los conflictos y los problemas de disciplina.

El primer grupo de hallazgos en el estudio de Non-Linear mostró un aumento de la productividad, la calidad, y la moral; sin embargo, después de varios años, la productividad y la calidad empezaron a disminuir ya que los equipos no tenían la capacidad de tomar decisiones rápidas, debido a que había poca estructura dentro de las unidades de trabajo.

Durante los dos primeros años de experimentación el aumento de productividad por parte de los empleados fue sorprendente, que generó muchas ganancias a la empresa, pero los dos años de experimentación siguientes se presentaron estas bajas, por lo que la empresa regreso nuevamente a las antiguas prácticas de trabajo, e inició el estudio y análisis para optimizar la técnica de enriquecimiento del puesto que aplicaron anteriormente, para así aumentar nuevamente la productividad en la misma.

12.8. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

12.8.1. Problema 13: Activando Productividad en Estrella, S. A.

La empresa ESTRELLA, S. A. ubicada en la ciudad capital, ha sido durante 15 años, líder en distribución de productos de consumo, motivo por el cual ha sido contactada por muchos proveedores del exterior para la distribución exclusiva. Sin embargo, el gerente general que había logrado ese éxito comercial, fue despedido hace dos años por el propietario don Estuardo Suarez, la razón de su retiro fue porque el yerno de don Armando llegó a ocupar ese puesto. La empresa ha mantenido sus ventas, sin embargo, don Estuardo ha notado que durante los últimos 18 meses el crecimiento de las ventas no ha sido el mismo, por lo cual decidió incorporarse el mismo al negocio, para observar de cerca el trabajo de todos.

Don Estuardo ha participado en todas las actividades, poniendo mucha atención a cada una de ellas, ha observado que el gerente general, se reúne con frecuencia con todos los gerentes de departamento, y que escuchan con atención sus conferencias, sin embargo, en la práctica pareciera que en realidad no han escuchado nada, se ha dado cuenta que su yerno ejerce la autoridad basado en el poder que tiene como gerente sin escuchar opiniones de los demás, ha observado también que muchas de las instrucciones giradas por los gerentes de departamento a sus empleados son mal aplicadas, es decir los gerentes dicen una cosa y los empleados lo hacen a medias y aducen que eso fue lo que ellos entendieron.

Don Estuardo se sorprende porque la mayoría de los empleados tienen más de 5 años de estar en sus puestos de trabajo, por lo que conocen bien el movimiento de la empresa y se les puede asignar tareas en las cuales tengan que tomar decisiones para la solución de problemas de su departamento, a pesar de ello, los nota desmotivados y es que el nuevo gerente general ha disminuido los incentivos al personal, argumentando reducción de costos.

Los únicos empleados de recién ingreso son dos, el vendedor del área de nororiente que fue contratado hace quince días y que además no tiene experiencia en ventas, y el asistente de mercadeo, que solo tiene dos meses de laborar en la empresa, y la experiencia que posee es en otra rama de productos distintos a los que Estrella S. A. maneja.

Con la información anterior, se le solicita:

- ¿Existe alguna motivación hacia los trabajadores dentro de la empresa? ¿Qué tipo de motivación considera que debería de existir en la empresa?
- Analice y explique el problema de la desmotivación de los empleados, identificando en la pirámide de Maslow que necesidad se ve afectada y por qué.
- ¿Qué factores hay que tomar en cuenta si se desea optimizar la producción?
- Según la relación que existe actualmente entre el gerente general, los gerentes de cada departamento y los subalternos. ¿Qué técnica para el aumento de productividad debería existir?

- ¿Qué técnica de aumento de productividad propone para mejorar la relación que existe entre los 3 niveles jerárquicos?

12.8.2. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes trabajos en equipo que se pueden realizar como tarea de práctica:

- Investigar otras técnicas motivacionales para el aumento de la productividad, tales como cero defectos, círculos de calidad, curvas de aprendizaje, entre otros.
- Describir una técnica de productividad que aplicaría en sus estudios y vida personal y como lo haría.

13. CALIDAD DEL RECURSO HUMANO

PRÁCTICA #12

13.1. Objetivo

Brindar una amplia perspectiva sobre los diversos procesos de gestión del recurso humano, los cuales cumplen una función importante para el desarrollo de las organizaciones y su recurso más valioso, el humano.

13.2. Calidad total

Actualmente, se conoce como calidad total a la completa satisfacción de sus clientes, sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, superando sus expectativas y necesidades en el menor tiempo y costo posible, utilizando los mismos recursos que dispone y aprovecha al máximo: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, entre otros. La calidad total en una organización dependerá bastante de la gestión sobre la calidad del producto o servicio que se desea alcanzar, desarrollando el proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo día a día en la organización.

Para alcanzar un nivel de calidad total en una organización, se planea y administra una estrategia que garantice a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la máxima optimización de la productividad. Un principio fundamental para lograrlo es la participación activa de todo el personal que forma parte de la

organización, fomentando a su vez el trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total, teniendo en cuenta que es principal compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo y de trabajo.

13.3. Calidad del recurso humano

La calidad del recurso humano se refiere al talento, habilidad, capacidad, es decir, al elemento fundamental que debe poseer todo empleado que forma parte de una organización para que esta alcance sus objetivos propuestos y cumpla en gran parte con la satisfacción del cliente. La calidad del recurso humano está dada por una serie de factores como la capacitación, la motivación, sus valores, el potencial, su sentido de responsabilidad, entre otros; una organización que posee un capital humano de calidad es poseedora de una ventaja competitiva muy importante hoy en día.

La calidad del recurso humano abarca todos los que forman parte de la organización, desde el nivel de operarios hasta el nivel más alto de la jerarquía; actualmente el tema de la calidad del recurso humano en la organización toma en cuenta varios aspectos, entre los cuales se tienen:

- La cultura de la organización, la cual no debe ser una cultura de cumplimiento obligatorio, ya que es el conjunto de los valores, las creencias y los principios compartidos entre los miembros de la organización.
- Gestionar la creatividad e innovación, dar valor a las ideas o propuestas de cada miembro, sin utilizar o abusar de la imaginación de cada empleado.
- Aprender a trabajar en equipo, compartir conocimientos con los compañeros de trabajo; trabajar de una forma individual o cerrada genera

un mal compañerismo y problemas en el clima organizacional en el área de trabajo, lo cual elimina la calidad en el trabajo, en el desempeño del personal.

- El conocimiento, experiencia, habilidades, es decir, el talento de cada empleado para el desarrollo de su trabajo.

Por todo lo anterior, se podría decir que la clave del éxito de una empresa es su gente, ya que ellos son los que hacen realidad los objetivos que la organización desea alcanzar.

13.3.1. Calidad de vida en el trabajo

Se le llama calidad de vida al acceso que se tiene a los diferentes satisfactores básicos de las necesidades personales, entre los cuales están la salud, la alimentación, la vivienda, la educación, como el trabajo entre otros.

La calidad de vida en el trabajo abarca el crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, tanto en las condiciones físicas como psicológicas y sociales entre los empleados; un ambiente laboral agradable y amigable, beneficia la calidad de vida de los empleados dentro de una organización, y en parte afuera de ella la motiva a estar mejor.

La calidad de vida en el trabajo es uno de los aspectos que motiva al empleado a tener un buen desempeño en el trabajo, logrando de esta forma mantener y alcanzar un buen nivel de calidad del recurso humano dentro de la organización.

13.4. Origen

En 1930, se llevaron a cabo las primeras aplicaciones sobre la gestión de calidad por medio de estadísticas y gráficas de control en las organizaciones, los cuales fueron creados por Shewhart, conocido como el padre de la calidad; inicialmente es una calidad centrada en la supervisión del producto acabado y poco tiempo después, pasa a centrarse en los procesos a realizar durante la producción.

En 1940 y 1950, dos discípulos de Shewhart se enfocaron en distintos estudios para definir lo que era calidad, Deming se basó en el empleo del Control Estadístico del Proceso realizando lo que se conoce como la Rueda de Deming, y Juran introdujo la idea de que la calidad del producto o servicio reside en la mentalización del personal de la organización y no en la inspección, por ello se le considera el fundador de la calidad total.

De 1930 hasta la evolución se denomina Control Total de Calidad (TQC) donde el objetivo de interés es la organización en si como sistema.

Poco tiempo después, en 1961, la calidad total tuvo su origen en lo que se conoce como Círculos de Calidad (Ishikawa). Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados de una misma área de trabajo, que se reúnen periódica y voluntariamente para identificar, resolver e implementar soluciones a problemas relacionados con el trabajo; es aquí en donde inicia la importancia del desarrollo humano dentro de una organización.

A partir de 1970, toma mayor interés el enfoque humano de la calidad, debido a distintos análisis y descubrimientos que realizan investigadores occidentales en empresas japonesas, fundamentalmente reorientados hacia la importancia de los Recursos Humanos y la Innovación, este cambio tiene sus

pilares en proyectos de cambio de pensar de los empleados, innovaciones organizativas dirigidas a incrementar la participación y la resolución de problemas, e inversión en formación y educación de los empleados, es entonces entre los años 70 y 80 en donde se crean distintos enfoques técnico y humano de la calidad orientada a la mejora continua.

En 1990, se da inicio a la Gestión Estratégica de la Calidad, en donde las tendencias actuales consideran a la calidad técnica y la del recurso humano, como una herramienta que forma parte integrante de la estrategia global de la empresa; a partir de esta década el recurso o talento humano es lo que le da vida a la organización.

13.5. Sistema de calidad total

Un sistema de calidad total es el plan de estructura organizativa, enfocado a dirigir y controlar los procesos, procedimientos y recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad total, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente.

En este sistema entra el recurso humano, ya que la organización planifica como aprovechar todo lo bueno del talento humano que poseen sus empleados; con el sistema de la calidad del recurso humano se trata de hacer crecer los valores existentes, dando lugar a que otros valores mejoren la forma de ser de cada uno de los empleados de la organización, logrando que los empleados se sientan partícipes en la organización y al mismo tiempo que la organización cumpla con sus objetivos propuestos.

13.5.1. Objetivos, criterios y consideraciones

La organización al implementar un sistema de calidad del recurso humano deberá:

- Establecer los planes de inducción y capacitación necesarios, para mejorar continuamente la profesión y trabajo del personal de la empresa.
- Dotar a todos los departamentos de la empresa de las herramientas de gestión necesarias para mejorar la calidad del trabajo.
- Establecer mecanismos de motivación del personal, para implicar a todas las personas de la organización en los objetivos de calidad de la empresa y en el gusto por el trabajo bien hecho.
- Motivar y animar a toda la estructura de la empresa hacia la mejora continua de la calidad cara a los clientes y cara al trabajo interno de la empresa.

Para cumplir con estos objetivos la organización deberá estudiar y evaluar los criterios de todos.

13.5.2. Limitaciones

Existen varias limitaciones para implantar y desarrollar el sistema de calidad del recurso humano, las cuales son:

- El despido: en toda organización no es tan fácil el recortarle el trabajo a las personas, aunque el pretexto o causa sea hacer un corte de personal, no es simple para la dirección tomar esa decisión, ya que se tiene que pensar por el bien de la organización y regirse a las leyes que existen en el país con respecto al derecho laboral.

- La economía de la organización: en toda decisión para una mejora del capital humano implica gastos, los cuales afectan el presupuesto de la organización.
- La colaboración de los empleados, ya que existen algunos que presentan resistencia al cambio, o no tienen las habilidades o talento que se requiere para el puesto que tienen asignado.
- La atención al cliente: existen diversos tipos de clientes tanto internos como externos que los empleados tienen que enfrentar día a día, y no siempre el empleado con el cliente pueden tener una relación positiva.

Estas son las limitantes principales que la organización tiene que enfrentar para poner en desarrollo la mejora continua de la calidad del recurso humano.

13.6. Ejemplo: Caso 10 En busca de la magia del servicio

Hoy, las grandes empresas requieren directores capaces de atraer, desarrollar y motivar el talento de las personas a través de estrategias efectivas, para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos.

Dentro del gran mundo de Disney, que a través de su gente logra crear momentos mágicos a sus invitados durante su visita a los parques temáticos en Orlando, Florida, ha logrado posicionarse dentro de las 10 empresas más valiosas a nivel mundial en el 2009. Actualmente cuenta con varios parques en el mundo: California, Orlando, Hong Kong, París, Singapur y está en negociaciones para abrir otros en China y Brasil.

Las cuatro claves del éxito de Disney se hacen realidad gracias a la gente que trabaja en los parques.

- **Cortesía:** los integrantes del reparto siempre tienen una sonrisa en los labios, su trato es muy amable y buscan hacer contacto visual con todos los invitados para hacerlos sentir como en su casa. De hecho el 70 por ciento de la gente que va a Disney regresa por segunda o tercera vez gracias al trato cordial y cálido que reciben durante su estancia.
- **Show:** es un aspecto clave dentro de este negocio ya que a través de los espectáculos y las atracciones, el talento de los miembros del reparto crean momentos mágicos constantemente para todos los invitados.
- **Eficiencia:** es impresionante la organización que tienen por ejemplo para ir recogiendo los señalamientos del desfile, inmediatamente después de que pasa el último carro alegórico que es el de Mickey, en cuanto termina el desfile al voltear hacia atrás y queda todo limpio y en orden, como si nada hubiera pasado; el personal es muy eficiente y tiene un amplio conocimiento sobre la higiene que el parque le tiene que brindar a los visitantes.
- **Seguridad:** cuidan mucho este aspecto por ejemplo antes de subir a las atracciones hay un empleado junto a un video que explica cómo ponerse los cinturones, y una vez arriba pasa una persona a revisar que esté bien colocado para evitar cualquier accidente.

Para lograr la mejor atención a los visitantes, Disney ha creado un programa en busca de la calidad del talento humano, que abarca desde el inicio con el diseño de un buen plan de inducción para que todos conozcan a la familia del mundo mágico de la que comienzan a formar parte. Entre algunos puntos de los que consta el programa de desarrollo del talento humano, los más importantes son:

- Programas de capacitación y retroalimentación para cada uno de los diferentes grupos de bailarines, animadores, personajes, los cuales constan de clases de actuación, baile, danza, magia, entre otras actividades.
- Cursos de idiomas, ya que son personas de todo el mundo que visitan el mundo Disney.
- Retroalimentación a los grupos de higiene, seguridad, servicio médico, y supervisores, los cuales tratan el tema de salud principalmente.
- Oportunidad de crecimiento a toda la familia Disney, al presentar buenos resultados en la evaluación de desempeño.
- Oportunidad de carrera, la empresa Disney motiva a los empleados a lograr con éxito su superación propia, dándoles oportunidades de estudios desde el colegio hasta la universidad, otorgando al mismo tiempo de desarrollar lo estudiado dentro de la empresa.

Disney ha definido perfectamente su ventaja competitiva respecto a la calidad en el servicio con este programa, logrando que la gran familia Disney se sienta orgullosa y comprometida con la empresa por el trato que reciben por parte de los directivos, a tal grado que no les importa ganar menos que la competencia, ya que la magia de Disney ha creado una cultura organizacional de éxito.

13.7. Problemas a resolver

A continuación se presenta un ejercicio o problema que los alumnos pueden resolver como tarea de la práctica o ejercicio en clase.

Describir un sistema de calidad total que aplicaría en una entidad de telecomunicaciones, correo nacional, restaurante de comida rápida, colegio

para niños de 2 a 6 años, librería, zoológico, entre otras, según como las asigne el auxiliar profesional de la práctica.

13.7.1. Ejercicios prácticos

A continuación se indican diferentes trabajos en equipo que se pueden realizar como tarea de práctica:

- Investigar qué es liderazgo, los diferentes tipos de liderazgo que existen, y como se deben de aplicar en beneficio de la calidad del recurso humano.
- Investigar qué es competencia laboral y qué tipos de competencias existen.
- Qué es cultura organizacional para el desempeño del recurso humano de una organización.
- Investigar y definir qué es gestión del talento humano, que significa talento humano, y la diferencia que existe entre talento humano y recurso humano.

14. EXAMEN FINAL DE PRÁCTICA PRÁCTICA #13

14.1. Objetivo

Dar a conocer a los auxiliares del curso las diversas formas de evaluación escrita que se deberá realizar al terminar la práctica del curso.

14.2. Descripción de examen final

El examen final de la práctica consiste en la evaluación de los conceptos y técnicas de la administración de personal, vistas en cada una de las prácticas desarrolladas durante el semestre, con el fin de identificar los resultados obtenidos de las prácticas impartidas y que a la vez el alumno verifique por si mismo, lo que ha aprendido para aplicarlo a futuro como profesional.

El auxiliar profesional de la práctica es el encargado de elaborar el examen, el cual tiene que constar de preguntas, resolución de casos, o problemas para su desarrollo.

Para el desarrollo del examen, el auxiliar encargado de la práctica tendrá que estar presente, de lo contrario el examen no se llevará a cabo.

14.3. Metodología

El examen se realizará por medio de una prueba escrita, que será elaborada por el auxiliar encargado de la práctica.

La prueba escrita puede constar de una o varias series de pregunta directa, respuesta múltiple, respuesta falso/verdadero, preguntas a completar, preguntas de unión por medio de líneas, respuestas en paréntesis, desarrollos de temas, resolución de casos, resolución de problemas numéricos, entre otros.

14.4. Desarrollo

El examen final se realizará al finalizar el semestre para darle cierre a la práctica, en los salones y horario en los que la práctica se ha llevado a cabo.

El auxiliar repartirá los exámenes entre el grupo de estudiantes, y al momento de que lo estén realizando, se deberá verificar la asistencia pidiendo a cada alumno su identificación.

No se deberá permitir charlas o miradas entre alumnos, manejo de fichas o tablas de estudio, libros o cuadernos a menos que el examen lo justifique, y préstamos de útiles y materiales de estudio.

El tiempo de duración del examen deberá ser establecido por el auxiliar conforme al grado de dificultad que el mismo presente.

14.5. Sistema de evaluación

La práctica del curso tiene un valor total de 25 puntos, de los cuales como se expuso en el capítulo primero, 15 puntos es el valor de la práctica que se lleva a cabo los sábados, y el examen final tendrá el valor asignado por el auxiliar del curso, el cual no debe de ser menos del 25 por ciento del punteo asignado a dicha práctica.

Para que el estudiante tenga derecho al examen final de la práctica y la nota respectiva, deberá tener el 92 por ciento de asistencia a la misma, de lo contrario la práctica será reprobada.

El examen final no tendrá reposición, el estudiante que no se presente no tendrá derecho a solicitarla, solamente si presenta justificación que sea válida.

14.6. Recomendaciones

Para llevar un orden y control en el examen final de la práctica se recomienda lo siguiente:

- Realizar preguntas breves y directas, con las cuales el tiempo para responder el examen total no lleve más de 30 minutos.
- Realizar distintos temarios de examen, cada uno asignado con un tema en específico.
- Ordenar a los alumnos por terminación de carné dentro del salón de clase en donde serán examinados.

- Evaluar por grupos distribuidos por número de carné, número de grupos de trabajo, por cantidad de estudiantes, o por distribución de tiempo.

El examen final es realizado a criterio del auxiliar encargado, y si no es una prueba escrita, se puede realizar por medio de:

- Un trabajo de investigación por cada grupo de trabajo, con su respectiva exposición. Cada trabajo debe ser de un tema distinto.
- Por medio de preguntas orales directas en el salón de clase, delante del grupo de alumnos o en privado estilo entrevista.

CONCLUSIONES

1. La práctica del curso constituye una modalidad de enseñanza teórico – práctica de los conceptos y técnicas de la administración de personal, en la cual el profesional auxiliar y el estudiante intercambian conocimientos, para que a futuro el estudiante genere una buena relación y desempeño del personal con el que contara en el desarrollo del trabajo en su vida profesional.
2. El manual para la práctica del curso consiste en una guía teórico – práctica que apoya al profesional auxiliar del curso, el desarrollo y control de los temas tratados, brindándole a los estudiantes los conocimientos necesarios a aplicar en la administración del personal de una entidad.
3. Los conceptos más fundamentales de los procesos y subprocesos que abarca la dotación de personal de una entidad a desarrollarse en la práctica del curso de Administración de Personal, son la planificación, reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios, prestaciones laborales, las condiciones de trabajo, los sindicatos, movimiento solidarista, productividad y calidad del recurso humano.
4. La administración de personal tiene como propósito el constituir y mantener el número de personal de trabajo adecuado, para alcanzar los objetivos y funciones propuestas de una entidad, y al darlos a conocer y ponerlos en práctica el estudiante obtiene conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar dicha administración y control en su trabajo.

5. El desarrollo de ejemplos y problemas contenidos en las prácticas del curso orientan, apoyan y fomentan al estudiante a familiarizarse con el trabajo en equipo, y a desarrollar el diseño, la utilización adecuada de materiales, e implementación de técnicas y herramientas necesarias para el buen manejo y control del recurso humano que forma parte de una entidad.

6. El establecimiento de métodos de enseñanza y reglas de desarrollo de la práctica del curso indicadas en el presente manual, proporcionan al auxiliar profesional los lineamientos prácticos - teóricos que le facilitan el desarrollo de la práctica, evitando al mismo tiempo la pérdida de tiempo que tienen los estudiantes al hacer toda clase de anotaciones, cuando se realizan las sesiones de trabajo.

7. La aplicación de los parámetros de calificación y controles del desarrollo de los estudiantes en la práctica del curso descritos dentro del manual, brindan al profesional auxiliar y al estudiante el aprendizaje factible del contenido del curso como del apoyo para la aprobación del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Apoyar al estudiante en el conocimiento, la puesta en práctica y resolución de dudas de los distintos procesos de administración de personal, para que a futuro el mismo ponga en práctica lo aprendido en clase, llegando a obtener resultados satisfactorios en sus actividades profesionales.
2. Aplicar en forma adecuada los principios básicos de la dotación de personal para obtener eficiente y eficazmente el máximo provecho del recurso humano disponible en una entidad.
3. Utilizar el presente manual como una base de enseñanza y aprendizaje de las prácticas del curso de Administración de Personal, para guiar e instruir tanto al profesional auxiliar como a los estudiantes en el desarrollo y mejor comprensión del curso.
4. Realizar la actualización y mejora continua del presente manual, con la búsqueda constante de nuevos conceptos y aplicaciones de la administración de personal, que conduzcan al estudiante a ampliar y actualizar su formación profesional.
5. Implementar la utilización de software o programas especializados para la administración del personal en el desarrollo de la práctica, ya que debido al desarrollo de la tecnología se requiere que el estudiante aprenda día a día el uso de estas herramientas para ser más competitivo en el mercado laboral.

6. Incluir videos sobre temas desarrollados en las prácticas, para que el estudiante se familiarice con los procesos de la administración de personal en la vida real, y al mismo tiempo observe los problemas que se pueden presentar en una entidad, para así tomar una guía de soluciones correspondientes al problema.

7. Establecer el desarrollo de la práctica en reuniones de trabajo de forma programada y calendarizada paralela a la programación del curso, para así llevar un desarrollo acorde al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR-MORALES, J.E. *Elaboración de Programas de Capacitación: Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C, 2010. 46 p.
2. Argentina Servicios Públicos Sociedad del Estado, Gerencia Informática, Dpto. Desarrollo. *Servicios públicos*. [en línea]. <<http://www.spse.com.ar/>>. [Consulta: marzo de 2013].
3. Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica. *ALER*. [en línea]. <<http://aler.org>>. [Consulta: febrero de 2011].
4. *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Conductitlan*. [en línea]. <<http://www.conductitlan.net/>>. [Consulta: abril de 2012].
5. *Base salarial*. [en línea]. < <http://www.monografias.com/>>. [Consulta: mayo de 2011].
6. BONILLA SINIBALDI, Ana Karina. *Análisis crítico del movimiento solidarista guatemalteco y su gestión administrativa*. Trabajo de graduación de Lic. en Administración de Empresas. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas. 1998. 223 p.
7. *Calidad en el trabajo*. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/>>. [Consulta: junio de 2012].

8. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2007. 235 p.
9. Clínica de Psicología Mars. *Psicología online, formación, autoayuda y consejos*. [en línea]. <<http://www.psicologia-online.com/>>. [Consulta: julio de 2012].
10. *Copias de curso: Administración de personal*. Lilian Beatriz Velásquez Valle (comp.). USAC, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, Facultad de Ingeniería, 2006. 167 p.
11. *Copias de curso: Derecho de trabajo I*. Lilian Elizabeth Valle Trinidad (comp.). USAC, Facultad de Derecho, 2001. 186 p.
12. CORTÉS DÍAZ, José María. *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. Venezuela: Tebár, 2007. 96 p.
13. *De finanzas*. [en línea]. <<http://definanzas.com/>>. [Consulta: julio de 2011].
14. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1999. 796 p.
15. DUEÑAS MORALES, Rigoberto. *Inoperancia de los pactos colectivos de condiciones de trabajo de industria en la legislación laboral guatemalteca*. Trabajo de graduación de Lic. en Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Justicia. Guatemala: Universidad Panamericana,

Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Justicia, 2011. 155 p.

16. *Estudios, alimentación, medicina y ahorro por el bien del trabajador, ingenio la unión*. [en línea]. <<http://www.elperiodico.com.gt/>>. [Consulta: octubre de 2012].
17. FERNÁNDEZ MOLINA, Luis. *Derecho laboral guatemalteco*. (Colección Fundamentos) Guatemala: Editorial Oscar de León Palacios, 2006. 234 p.
18. FLIPPO, Edwin B. *Principios de administración de personal*. México: McGraw-Hill Interamericana, 1988. 576 p.
19. Fundación Friedrich Ebert. *Nueva sociedad, democracia y política en América Latina*. [en línea]. <<http://www.nuso.org/>>. [Consulta: febrero de 2013].
20. GROSS OSSES, Manuel. *Pensamiento Imaginativo* [en línea]. <<http://manuelgross.bligoo.com/>> [Consulta: mayo de 2013].
21. Guatemala. Congreso de la República. *Código de trabajo, Decreto 1441*. Guatemala: 2004. 235 p.
22. _____. *Constitución Política de la República*. Guatemala, 2003. 85 p.
23. _____. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. *Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Gobierno de Guatemala*. [en

- línea]. <<http://www.mspas.gob.gt/>>. [Consulta: septiembre de 2012].
24. *Hospital Regional Universitario Carlos Haya Málaga*. [en línea]. <<http://www.carloshaya.net/>>. [Consulta: octubre de 2013].
 25. JENNINGS, Jason. *Menos es más*. Bogotá: Norma, 2003. 556 p.
 26. LÓPEZ LAVARRE, Mario. *Breve historia del movimiento sindical guatemalteco*. 5a ed. Guatemala: Editorial Estudiantil FENIX, 2003. 122 p.
 27. MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. *Salario, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México: McGraw-Hill, 1998. 88 p.
 28. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. *Organización internacional del trabajo*. [en línea]. <<http://www.oit.org.pe/>>. [Consulta: abril de 2012].
 29. PEREZ, I. *Programa de higiene y seguridad industrial*. [en línea]. <<http://programa-higiene-seguridad.blogspot.com/>>. [Consulta: agosto de 2012].
 30. *Prestaciones laborales*. [en línea]. <<http://www.mundodescargas.com/>>. [Consulta: septiembre de 2011].
 31. PÚ BOC, Juan Lorenzo. *Optimización del recurso humano para elevar la productividad en los departamentos de fabricación, refinería y*

cogeneración en el ingenio Santa Ana. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005. 186 p.

32. Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. España: Heliasta, 2005. 1794 p.
33. Red de Caja de Herramientas MIPYME. *Sueldos y salarios*. [en línea]. <<http://www.infomipyme.com/>> [Consulta: octubre de 2011].
34. Red International Wage Indicator. *Tu salario/Guatemala*. [en línea]. <<http://www.tusalario.org/guatemala/Portada>>. [Consulta: octubre de 2011].
35. *Técnicas de motivación laboral*. [en línea]. <<http://www.crecenegocios.com/>>. [Consulta: abril de 2012].
36. *Técnicas motivacionales* [en línea]. < <http://es.scribd.com/>>. [Consulta: agosto de 2012].

APÉNDICES

APÉNDICE 1

ANÁLISIS DE PUESTOS

Se conoce como **Puesto** al cargo que posee un grupo de tareas que se deben llevar a cabo, para que una organización logre sus metas. Todo puesto en una organización tiene una **posición**, la cual es un conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. El análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización, y se realiza con el propósito de elaborar descripciones y especificaciones del puesto. El análisis de puestos en una organización, se realiza en tres ocasiones, las cuales son:

- Cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- Cuando se crean nuevos puestos.
- Cuando estos se cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos.

37. **Descripción:** Se le llama así a la declaración por escrito en la cual se establecen las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto, lo cual proporciona definiciones concisas del trabajo que se espera que realicen los empleados, indicando que hacen, como lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.

Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puestos están los siguientes:

- Tareas principales realizadas
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares del desempeño a lograr
- Condiciones laborales y posibles riesgos
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quien reportan
- Máquinas y equipo que se utilizan en el puesto.

El contenido de la descripción varía según el propósito para el que se use ya que los componentes de una descripción de puestos son:

- **Identificación del puesto:** Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de reporte y código del puesto.
- **Fecha del análisis del puesto:** Esta práctica garantiza la revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones obsoletas.
- **Resumen del puesto:** Establece el contenido del puesto en forma concisa.
- **Tareas desempeñadas:** Son el cuerpo de la descripción del puesto y delinea las tareas principales a desempeñar. En su redacción, los verbos deben escribirse con voz activa: recibe, realiza.

38. **Especificación:** Es la descripción escrita de las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular, entre las cuales se tienen:

- Requisitos educativos y la experiencia en el trabajo.

- Rasgos de personalidad junto a sus habilidades físicas.

Este tipo de información es valiosa en el proceso de reclutamiento y selección.

39. **Diseño:** Proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevaran a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajos de una organización.

40. **Enriquecimiento del Puesto:** Es la reestructuración del contenido y nivel de responsabilidad de un puesto para hacerlo más desafiante, significativo e interesante para un trabajador.

41. **Crecimiento:** Proceso que consiste en incrementar el número de tareas que desempeña un trabajador sin aumentar el nivel de responsabilidad. Implica proporcionar mayor variedad al trabajador.

42. **Razones para Realizar el Análisis de Puestos:**

- **Por proceso de empleo:** Si carece de descripciones y especificaciones de puesto actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener instrucciones claras, esta práctica podría tener consecuencias desastrosas.
- **Por capacitación y desarrollo del personal:** La información de la especificación de puesto es útil para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si la persona ocupa el puesto no posee todas las competencias requeridas, la capacitación y el desarrollo probablemente serian indispensables para poder prepararlo.

- **Por compensación y prestaciones para el puesto:** Es útil conocer el valor relativo de un puesto en particular para la empresa antes de asignarle un valor en dinero. Los puestos que requieren más conocimientos, habilidades y capacidades deben tener un mayor valor para la empresa.
- **Por seguridad social y salud al trabajador:** Los patronos deben avisar a un empleado cuando un puesto es peligroso. Las descripciones de puesto deben reflejar esta condición, para que se pueda enfrentar a los riesgos de manera segura.
- **Relaciones laborales con y entre empleados:** Cuando los empleados son considerados para promociones, transferencias o descenso, la descripción de puesto proporciona una base para comparación y evaluación de talentos, las decisiones son más objetivas y tienen un fundamento legal.
- **Métodos de Análisis de Puestos:** La selección de un método específico debe basarse en las necesidades y recursos organizacionales para llevarlo a cabo. Entre los métodos más utilizados se encuentran:
- **Cuestionarios:** Son económicos y de uso rápido. Debe emplearse un cuestionario estructurado y que los empleados identifiquen las tareas que realizan. Su desventaja es que algunos empleados carecen de habilidad verbal, lo que puede disminuir su utilidad y algunos tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen responsabilidades que realmente tienen.

- **Observación:** El analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones. Este método es más utilizado para puestos que requieren habilidades manuales.
- **Registro de actividades de los empleados:** Los empleados describen sus actividades en un diario o bitácora. Su desventaja es que los empleados exageran la importancia de sus puestos.
- **Realización del análisis de puestos:** Con frecuencia el analista utiliza una combinación de métodos de análisis de puestos, para obtener descripciones y especificaciones de puestos exactos, en el análisis debe incluirse al empleado y a su supervisor inmediato.

En las grandes organizaciones tienen uno o más analistas de puestos, quienes son los encargados de estudiar los organigramas y platicar con las personas que están familiarizadas con los puestos a estudiar; en las pequeñas organizaciones es el supervisor de línea el responsable, y en organizaciones que carecen de experiencia recurren a consultores externos. Siempre es importante comunicar a los empleados previamente sobre este proceso y explicar su propósito.

Debido a los cambios tecnológicos existe la necesidad de revisar constantemente los puestos ya que los requisitos cambian rápidamente para que sean válidos. Al reclutar, capacitar y compensar, se puede cometer errores al no contar con una descripción de puestos actualizada.

Fuente: elaboración propia

APÉNDICE 2

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: Pastelero

REQUISITOS ACADÉMICOS:

- Bachillerato o Carrera Técnica sobre Pastelería y repostería, o afín terminada.
- Nivel Universitario: Primer año aprobado de estudios en Técnico universitario en repostería profesional o carrera afín (de preferencia).

EXPERIENCIA LABORAL:

- Mínimo dos años desempeñando puestos similares
- Organización y Métodos para la elaboración de repostería y alimentos dulces (de preferencia)
- Experiencia en elaboración de pasteles y postres (de preferencia)
- Experiencia en manejo de personal

OTROS CONOCIMIENTOS:

- **Indispensables:**
 - Conocimiento en Productos y Operaciones de repostería.
 - Conocimiento en elaboración de postres y masas reposteras.

- Conocimiento en trabajo de proyectos de pastelería en cualquier estilo, empleando diversas técnicas.
 - Conocimiento en elaboración de lo concerniente a postres y dulces de la Carta de una pastelería bajo el presupuesto establecido.
 - Elaboración de las principales masas y pastas básicas y derivadas teniendo en cuenta las normas de la pastelería e higiénico sanitarias y su posterior aplicación.
 - Conocimiento de sistema operativo Windows y aplicaciones de Office (reciente).
- **Deseables:**
 - Conocimiento en métodos de análisis, desarrollo y ejecución de procesos panaderos.
 - Conocimientos de dirección del área de alimentos de un establecimiento de pastelería o restaurante.
 - Elaborar bocaditos dulces para buffet y otros eventos especiales, así como colaborar en el montaje de los mismos y presentar servicios correspondientes, a fin de mejorar y promocionar la imagen de los establecimientos y facilitar los servicios teniendo en cuenta los criterios de calidad y rentabilidad
 - Elaboración de informes

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- Sexo: Masculino-Femenino
- Edad: Mayor de 20 años
- Buena presentación

HABILIDADES:

- Para establecer y mantener relaciones positivas de trabajo
- Coordinar actividades
- Observador y analítico
- Metódico
- Planificador
- Trabajar bajo presión
- Manejo de crisis

ACTITUDES:

- Atención / concentración
- Organizado
- Eficiente
- Discreto
- Trabajo en equipo
- Cortesía
- Comunicación efectiva

APTITUDES:

- Proactivo
- Ética
- Lealtad
- Confidencialidad

- Responsable
- Metódico
- Eficaz

OTROS REQUERIMIENTOS LEGALES:

- Carencia de Antecedentes penales y policíacos

OBSERVACIONES QUE CONSIDERE IMPORTANTES:

- Disponibilidad de tiempo
- Compromiso e identificación con los objetivos de la institución (cien por ciento actitud)

Fuente: elaboración propia

APÉNDICE 3

CÍRCULOS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (CMP)

Los círculos de mejoramiento de la productividad, CMP (CPM, con sus siglas en inglés), parten de las mismas bases que los círculos de control de calidad pero abarcan todo el campo del mejoramiento de la productividad y no sólo de la calidad.

Un CMP es un pequeño grupo de trabajadores del mismo taller que están interesados en el perfeccionamiento autónomo y mutuo y en las actividades destinadas a resolver problemas. El objetivo es promover la productividad de la empresa. Los CMP tienen siete características fundamentales:

- Es de carácter voluntario, puesto que cada trabajador decide participar en las actividades del CMP, porque proporcionan la posibilidad de promover el crecimiento.
- Son de pequeñas dimensiones, pues cuentan de entre tres y diez miembros.
- Composición homogénea. Los miembros proceden del mismo lugar o unidad de trabajo, realizan funciones análogas o conexas y afrontan problemas semejantes o afines.
- Tarea y objetivos concretos. Los proyectos de los CMP suelen corresponder al control del círculo y se ajustan a los objetivos de la empresa.

- Enfoque sistemático y científico. Al estudiar los problemas del taller, los círculos siguen una secuencia paso a paso y utilizan instrumentos y técnicas científicas en el proceso.
- Actividad constante. Las actividades del círculo pasan de un proyecto o actividad a otro.
- Aplicación universal. El concepto se puede aplicar en diversos sectores, organizaciones y sus dependencias.

- **OBJETIVOS**

- Contribuir a la productividad, estabilidad y crecimiento de la empresa.
- Mejorar el área o lugar de trabajo.
- Promover el potencial humano al máximo.
- Aumentar la competitividad de la empresa gracias al mejoramiento del producto y a la reducción de los costos de producción.
- Mejorar la capacidad de dirección, los conocimientos prácticos y la competencia técnica de los supervisores, mediante la instrucción mutua y la práctica.
- Dar a los trabajadores posibilidades de ampliar y enriquecer las tareas, asumir una mayor responsabilidad, tener un mayor sentido de independencia y cierta participación en la adopción de decisiones.
- Promover en la dirección y en los trabajadores una toma de conciencia de la productividad, la disciplina y los conocimientos prácticos por medio de una mejor comunicación.

- **PROBLEMAS A RESOLVER Y BENEFICIOS OBTENER**

- La reducción del desperdicio y de los costos.
- El mejoramiento de la calidad.

- El mejoramiento de los métodos.
- La simplificación del trabajo.
- El mejoramiento del mantenimiento preventivo.
- El mejoramiento de la moral laboral.

En cuanto a los beneficios resultantes de los programas de CMP se pueden mencionar:

- El mejoramiento de la calidad.
- El aumento de la producción.
- La reducción de los costos.
- El mejoramiento de la comunicación, la cooperación y la moral de los trabajadores.
- Una definición más precisa y una comprensión más clara de las funciones de supervisión.
- El mejoramiento de la capacidad de los trabajadores para resolver problemas.
- El mejoramiento de la toma de conciencia de la productividad y de la calidad, el establecimiento de una mejor actitud con respecto a los problemas del trabajo y del taller.
- El mejoramiento de la moral de los miembros de los círculos.

- **MÉTODO DEL EQUIPO DE ACCIÓN PARA PROMOVER EL RENDIMIENTO**

Este método es una variante eficaz de muchas técnicas de constitución de equipos destinados a mejorar la productividad. Es un método de gestión participativa y global aplicado de arriba abajo y constituido por dos componentes principales:

- Un proceso de planificación estratégica que se concentra en el logro de un consenso sobre metas de desarrollo, objetivos y programas de acción en un plazo de dos a cinco años en todos los niveles de la gestión.
- Un proceso participativo y estructural de solución de problemas en el nivel del grupo primario de trabajo.

Algunas de las características importantes de este método son las siguientes:

- Orienta el proceso del presupuesto.
- Superpone la formulación de estrategias y políticas.
- Suministra los datos y los resultados de cada etapa en dirección descendente.
- Mantiene equipos de acción en todos los niveles que responden de la ejecución.
- Da transparencia a todo el proceso.

Por último, cabe acotar que el método en estudio debe cumplir con dos condiciones:

- Debe estar eficazmente vinculado con un sistema de distribución de las ganancias.
- Debe ir precedido de la planificación estratégica con respecto a los esfuerzos a favor de la productividad.

Fuente: elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 1

Figura 7. Material didáctico reclutamiento de personal

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE MEDIOS EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			
Tipo de medio	Ventajas	Desventajas	Cuando utilizarlo
Perifoneos	Plazas breves Flexibilidad en el tamaño del anuncio Circulación concentrada en áreas geográficas específicas Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente	Fácil de ignorar por parte de los prospectos Considerable confusión competitiva Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran número de factores no deseados Baja calidad de impresión	Cuando se desea limitar el reclutamiento a un área específica Cuando existen suficientes prospectos en un área específica Cuando un número suficiente de prospectos lee los anuncios de solicitud de empleos caso para cubrir las necesidades de contratación
Revistas	Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas Flexibilidad en el tamaño del anuncio Gran calidad de impresión Medio editorial prestigioso Larga vida; los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer	Amplia circulación geográfica; por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento a un área específica Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio	Cuando el empleo es especializado Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes Cuando se participa en programas de reclutamiento continuos
Directorios	Público especializado Larga vida	No tiene una fecha determinada Con frecuencia tienen obstrucción competitiva	Adecuado sólo para programas de reclutamientos continuos
Correo directo	La forma más personal de anunciar Número limitado de formatos y cantidad de espacio Al seleccionar nombres por código postal, los envíos pueden dirigirse a un área geográfica precisa	Dificultad para encontrar lista de prospectos por ocupación en sus directorios privados El costo para llegar a cada prospecto es alto	Si se tiene la lista adecuada de direcciones, ésta es potencialmente el medio más eficaz; ningún otro medio da al prospecto la sensación de haber sido especialmente seleccionado En particular es valioso en situaciones competitivas
Radio y televisión	Difíciles de ignorar Puede llegar a los prospectos que no están buscando empleo activamente más que en los periódicos y revistas Puede limitarse a áreas geográficas específicas Creativamente flexible Puede dramatizar los antecedentes de selección	Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados Falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio (repeticiones necesarias para causar una impresión) La creación y producción de comerciales (particularmente de televisión),	En situaciones competitivas cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso Cuando hay múltiples vacantes y existen suficientes prospectos en áreas geográficas Cuando se requiere de un gran impacto y de manera rápida

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
FACULTAD DE INGENIERIA

Continuación figura 7.

Tipo de medio	Ventajas	Desventajas	Cuando utilizarlo
<p>plano con más eficiencia que los anuncios impresos</p> <p>Foca confusión competitiva de lectura</p> <p>silencio</p>	<p>puede ser costoso y tardado</p> <p>Riesgo de selectividad de intereses especí- ficar: se paga por una circulación determinada</p>	<p>Una campaña "cliché" puede saturar un área en dos semanas o menos. Utili para llamar la atención a los anuncios impresos</p>	
<p>Historias (respecto- culares en calles) y tránsito (posters en estaciones o trenes subterráneos)</p>	<p>Difícil de ignorar</p> <p>Puede llegar a los prospectos cuando están literalmente viajando a su empleo actual</p> <p>Selectividad geográfica precisa</p> <p>Llega a grandes cantidades de personas muchas veces a un costo bajo</p>	<p>Sólo es posible emitir un mensaje bre- ve</p> <p>Requiere mucha anticipación para su preparación y debe mantenerse en el lu- gar durante un período prolongado. (con frecuencia de uno a tres meses)</p>	
<p>"Punto de Compra" interiores promo- ciones en los centros de recu- ramiento)</p>	<p>Llama la atención a la historia del em- pleo en momentos en que los prospectos pueden actuar de inmediato</p> <p>Flexibilidad creativa</p>	<p>Posters, pinceladas, folletos, presen- tación audiovisual en eventos "oportu- nos" como ferias de empleo, festivales de la empresa, convenciones, como par- te de un programa de relaciones de empleo, en las oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la or- ganización</p>	

Fuente: Ing. José Francisco Gómez, curso Administración de Personal, Facultad de Ingeniería, USAC.

ANEXO 2

Figura 8: material didáctico selección de personal

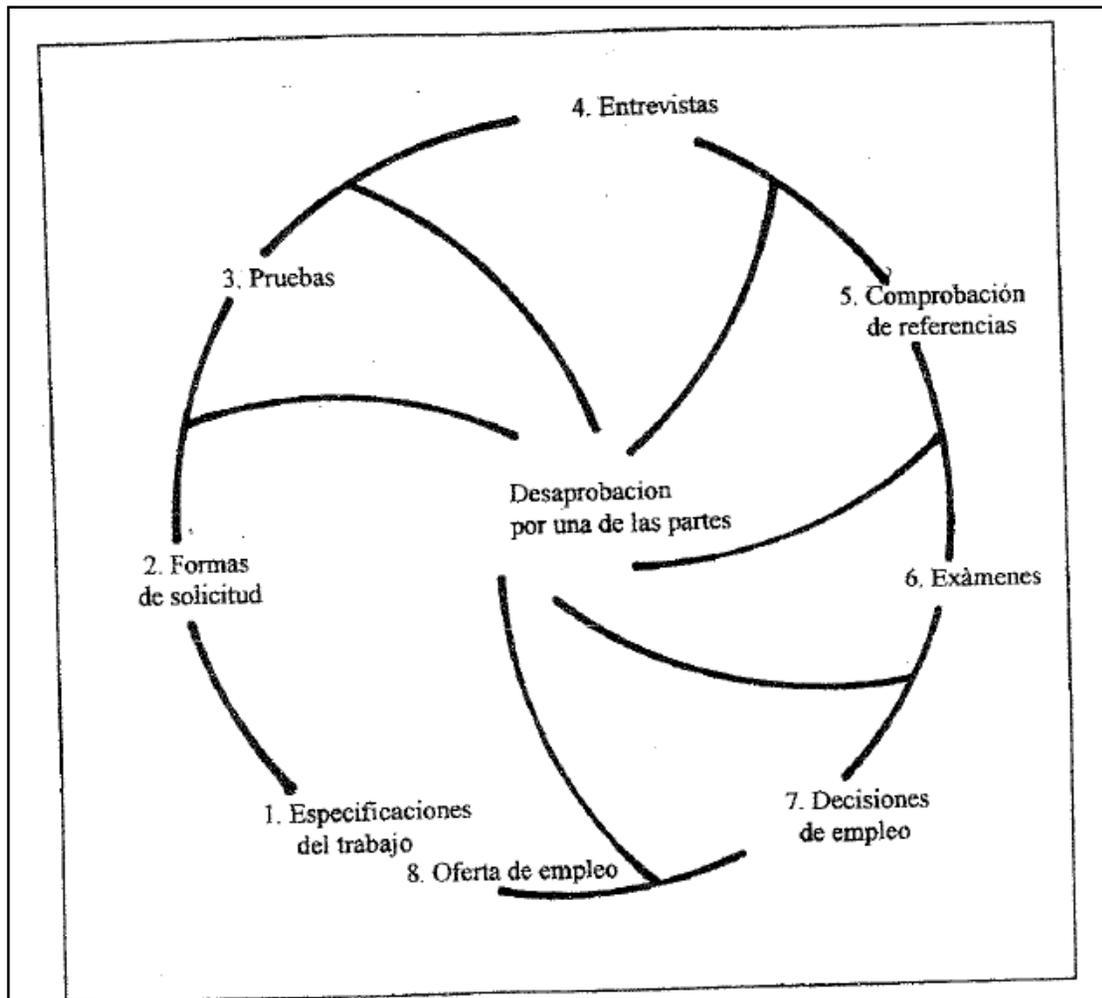


Figura 5.5 Proceso estándar de selección.

FACULTAD DE INGENIERIA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

Continuación figura 8.

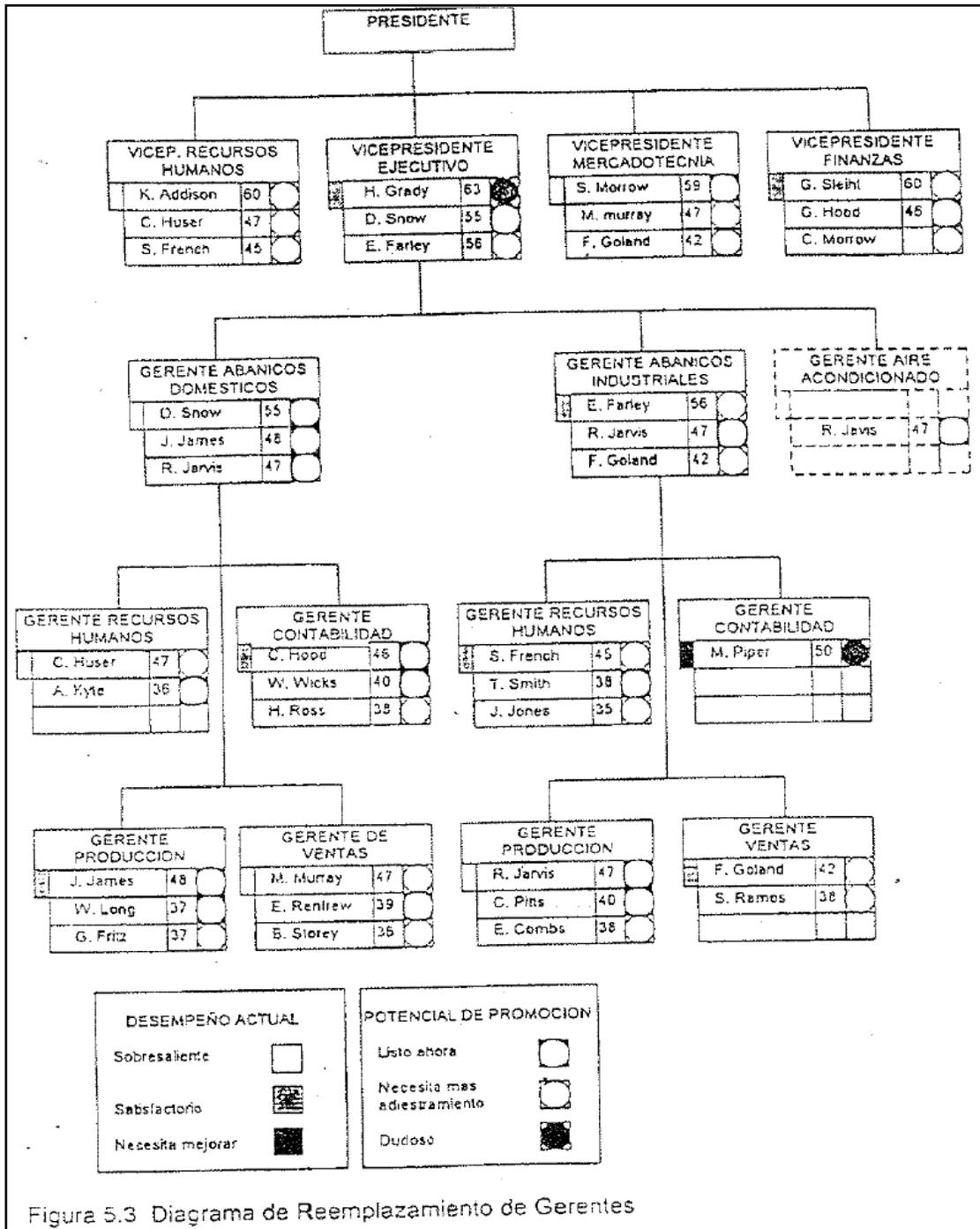
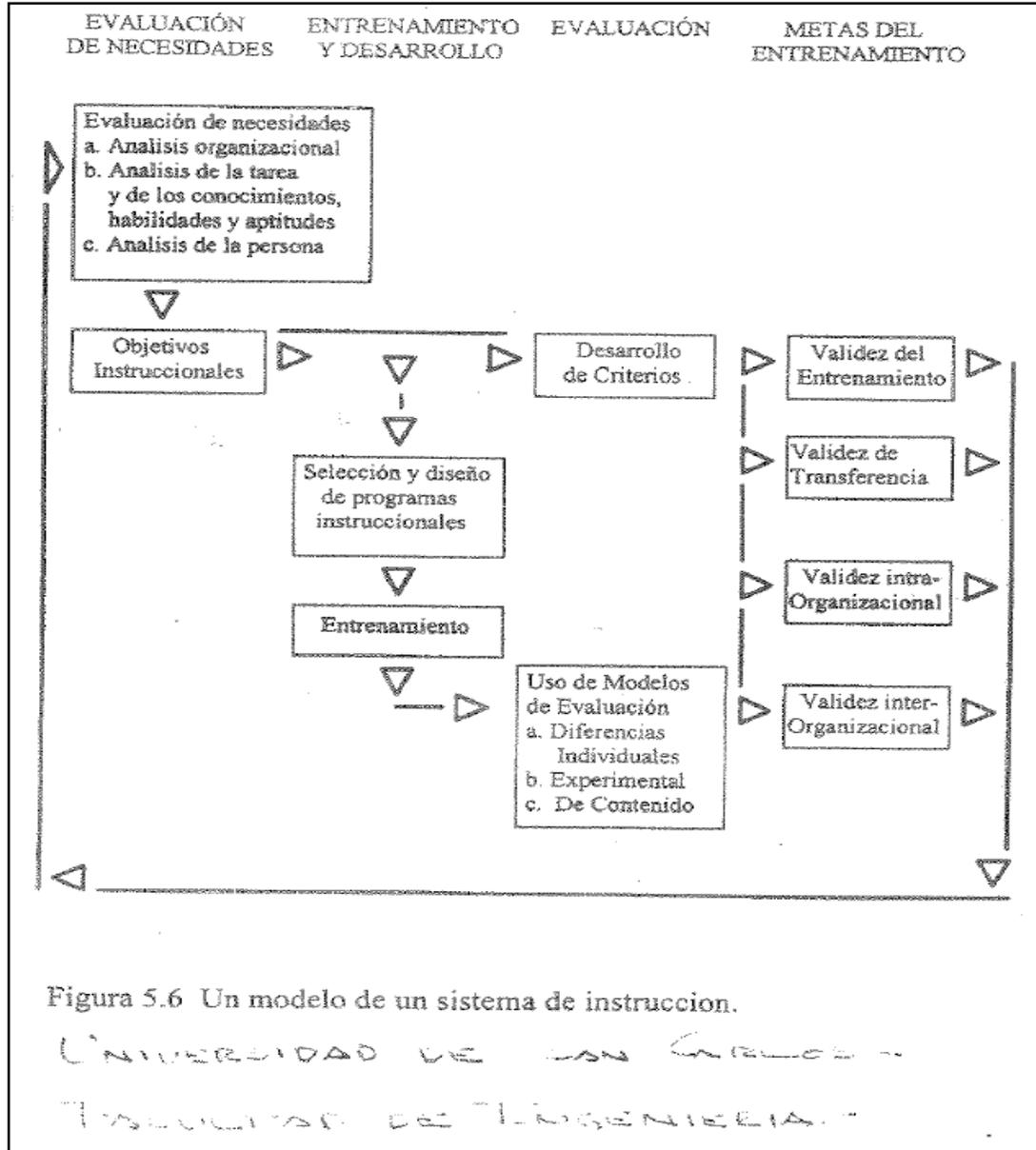


Figura 5.3 Diagrama de Reemplazamiento de Gerentes

Fuente: Ing. José Francisco Gómez, curso Administración de Personal, Facultad de Ingeniería, USAC.

ANEXO 3

Figura 9: material didáctico evaluación de desempeño



Fuente: Ing. José Francisco Gómez, curso Administración de Personal, Facultad de Ingeniería, USAC.

ANEXO 4

Figura 10: material didáctico administración de sueldos y salarios

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

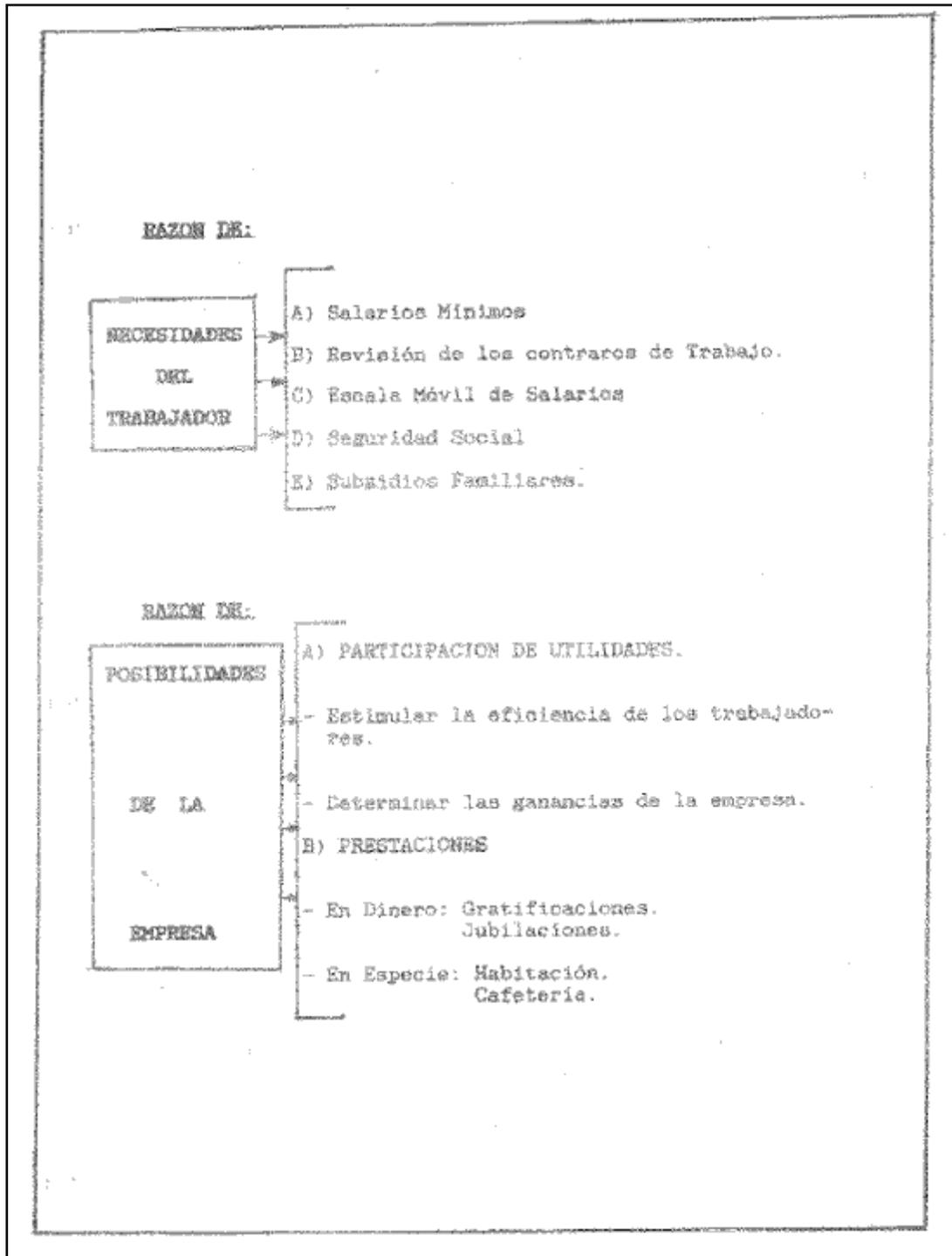
Es aquella parte de la administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

La aplicación permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aún con las deducciones que su trabajo implica. que se logre, no solo pagar salarios justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

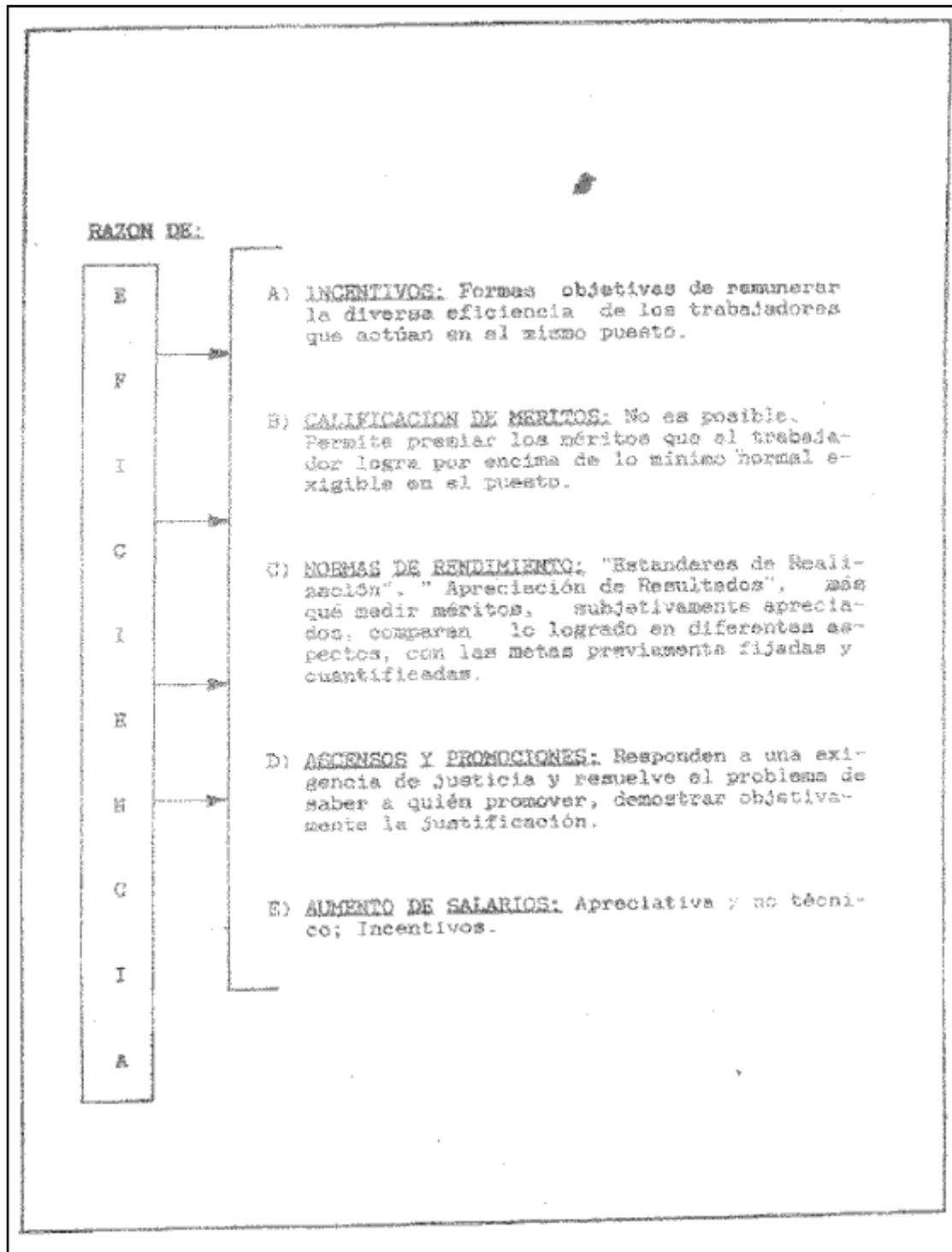
IMPORTANCIA:

- TRABAJADOR
- EMPRESA
- LA SOCIEDAD
- ESTRUCTURA ECONOMICA
- LA PRACTICA PROFESIONAL.

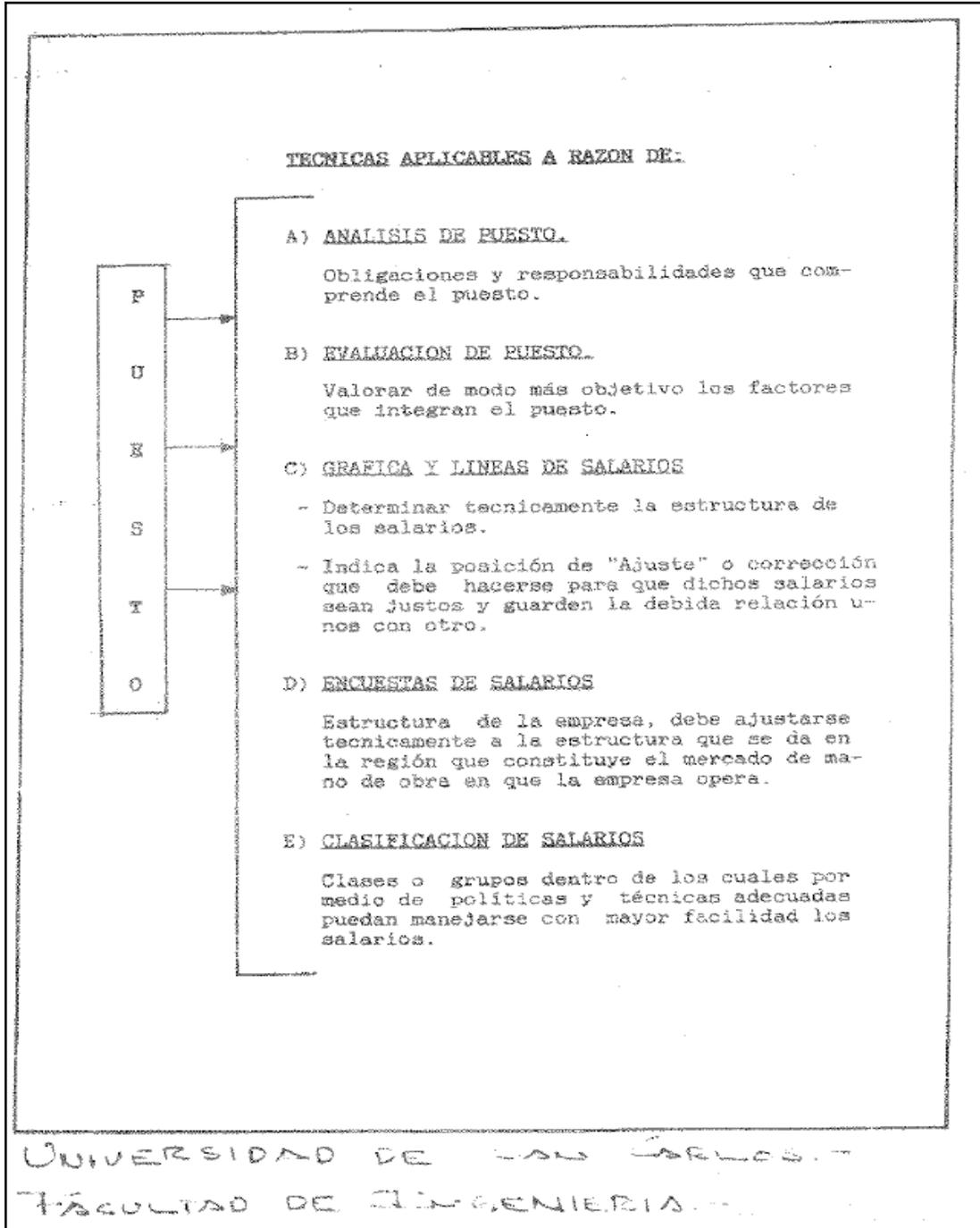
Continuación figura 10.



Continuación figura 10.



Continuación figura 10.



Fuente: Ing. José Francisco Gómez, curso Administración de Personal, Facultad de Ingeniería, USAC.

ANEXO 5

Figura 11: material didáctico motivación

LAS CINCO ESQUINAS DE LA MOTIVACION

REMUNERACION:

QUE EL ESFUERZO Y EXITO SEAN PREMIADOS JUSTAMENTE Y LES SEA SUFICIENTE PARA SATISFACER SUS NECESIDADES Y CALIDAD DE VIDA.

PARTICIPACION:

PARA QUE SE SIENTAN UTILES, DEBEMOS FORMARLES, ESCUCHARLES Y RESPONDER CON AGILIDAD, APOYANDO EN LO POSIBLE SUS SUGERENCIAS.

RECONOCIMIENTO:

PARA QUE VUELVAN A TENER FUERZAS PARA ESFORZARSE.

CLIMA:

CREAR ESTILOS COMPATIBLES CON ESFUERZOS HOMOGENEOS, ESTAR ATENTO E INFORMADO, PREMIE Y PRESIONE.

DETALLES:

PORQUE ES Y QUIERE SENTIRSE PERSONA INDIVIDUAL.

LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA MOTIVAR

1. REMUNERACION QUE COMPENSE EL ESFUERZO Y EXITO
2. TAREAS DESAFIANTES, SUGERENCIAS
3. INSTALACIONES Y AMBIENTE ADECUADO
4. CREAR ATENCION Y NO TENSION
5. COMUNICACION ABIERTA (EVITAR ERRORES REPETITIVOS)
6. FUTURO PROFESIONAL (OIGA A LOS CALLADOS CON EXITO)
7. TOLERANCIA AL ERROR (NO A LA CAZA DE CULPABLES)
8. TRATO CORDIAL Y AMABLE EQUITATIVO
9. NO HABLAR MAL DE TERCERAS PERSONAS AUSENTES
10. HACER NOTARLE AL TRABAJADOR LA PREOCUPACION POR EL.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
FACULTAD DE INGENIERIA.-

Continuación figura 11.

<i>QUE INCLUYE A LA CONDUCTA:</i>	
<i>EL PREMIO:</i>	<i>SATISFACER CON PRIORIDADES LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.</i>
<i>LA APTITUD:</i>	<i>EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS, CLASIFICARA LAS NECESIDADES</i>
<i>LA ACTITUD:</i>	<i>EL NIVEL DE "ESTAR COMO DESEO" FACILITARA O NO A LA CONDUCTA.</i>
<i>LAS NECESIDADES:</i>	<i>MARCARAN SU EQUILIBRIO EN EL TRABAJO.</i>
<i>LOS VALORES:</i>	<i>TANTO ESTETICOS COMO ETICOS INFLUIRAN EN SUS NECESIDAD.</i>
<i>LA VOCACION:</i>	<i>ENCONTRAR QUE LA TAREA EN SI SEA MOTIVANTE.</i>

Fuente: Ing. José Francisco Gómez, curso Administración de Personal, Facultad de Ingeniería, USAC.

ANEXO 6

Figura 12. Material didáctico liderazgo, administración del recurso humano

Figura 3.3 Continuación

FACTORES EN LA SELECCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO		
	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO DE RIENDA SUELTA
FACTORES EN LA SITUACIÓN DE LA TAREA			
1. Qué tantos errores se pueden cometer en la tarea que se debe cumplir?	Pocos o ninguno	De una cantidad limitada a una moderada	Cantidad moderada
2. De cuánto tiempo se dispone para tomar decisiones y efectuar las tareas?	Muy poco	De una cantidad moderada a una grande	Muy importante
3. Qué tan importante son las nuevas ideas y las innovaciones para el cumplimiento de una tarea?	no importante	Importante	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
 FACULTAD DE INGENIERIA

Continuación figura 12.

CONTROL SITUACIONAL			
TIPO DE LIDER ORIENTADOS A PERSONAS	CONTROL ELEVADO DESEMPEÑO: MALO	CONTROL MODERADO DESEMPEÑO: BUENO	POCO CONTROL DESEMPEÑO: MALO
ORIENTADO A LA TAREA	DESEMPEÑO: BUENO	DESEMPEÑO: MALO	DESEMPEÑO: REAL / BUENO

FACTORES EN LA SELECCION DE UN ESTILO DE LIDERAZGO	ESTILO DE LIDERAZGO		
	LIDERAZGO AUTOCRATA	LIDERAZGO PARTICIPATIVO	LIDERAZGO DE RIENDA SUELTA
FACTORES EN LA ORGANIZACION			
1. Qué tan claramente están definidas las metas organizacionales?	Definición clara, única	Definición clara, un requisito.	Definición clara, un requisito
2. Qué tan detalladamente se han comunicado las metas a los subalternos?	Pueden haber sido o no comunicadas	Debe comunicarse detalladamente	Debe comunicarse detalladamente y completamente
3. Qué tan adecuados son los canales de comunicación formal? Son ambos ascendentes o descendentes?	Canales definitivamente descendentes	Comunicación en 2 sentidos e impulsada	Comunicación en dos sentidos, pero no se usa con frecuencia
4. Sostiene la compañía criterio del uso predominante de: a. Temor, b. Amenazas c. Sanciones, d. recompensa, e. Compromiso.	Los predominantes principales son a, b, y c	Se usan d y e, principalmente	Se usan d, e, y algunas veces c
5. Qué tan amplio es el tramo de control?	Per lo general pequeño	Debe ser moderadamente pequeño	Puede ser grande

Figura 3.2 Factores y determinantes primarios en la selección del estilo de liderazgo.

Fuente: Ing. José Francisco Gómez, curso Administración de Personal, Facultad de Ingeniería, USAC.

