

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE EL PROGRESO JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

JÈSICA MAGALY SALGUERO RECINOS

CARNET 21915-09

JUTIAPA, JUNIO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE EL PROGRESO JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

JÈSICA MAGALY SALGUERO RECINOS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

JUTIAPA, JUNIO DE 2018

SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. NORA LISSETTE ALVAREZ RODAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. GLENDA ELENA RAMOS SANDOVAL

LIC. LUIS ENRIQUE MORALES LEMUS

LIC. ZAHIDA MAGNOLIA GAITAN GUZMAN DE VASQUEZ

Guatemala, 27 de enero de 2018

Licenciado
Héctor Aníbal Salvatierra Cano
Director de Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar
Campus Central
Ciudad

Estimado Lic. Salvatierra:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que, de conformidad con el nombramiento emitido en su oportunidad, se ha procedido a asesorar el trabajo de tesis de la Alumna Jesica Magaly Salguero Recinos, con carné No. 2191509, titulado Administración de Recursos Humanos en las Pequeñas y Medianas Empresas del área urbana el en Municipio de El Progreso, Jutiapa”.

El contenido de la tesis anteriormente descrita, a criterio de la suscrita, satisface los requerimientos contenidos en los reglamentos y disposiciones vigentes en la Universidad Rafael Landívar, por lo que de manera atenta me permito solicitar a usted sea presentada al Honorable Consejo de la Facultad para su evaluación y autorización correspondiente y poder optar a la defensa privada de tesis.

Al agradecer la atención que la presente le merezca, me complace suscribirme de usted,

Muy Atentamente,



Nora Lissette Alvarez Rodas
Licenciada en Administración de Empresas
Colegiado Activo No. 5832



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JÉSICA MAGALY SALGUERO RECIÑOS, Carnet 21915-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01352-2018 de fecha 14 de abril de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE EL PROGRESO JUTIAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de junio del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar



Agradecimientos

A: Dios Padre Todopoderoso por darme la vida, sabiduría y salud.

A: El espíritu Santo que me acompaña en todo momento.

A: Jesús por ser mi intercesor, ante el padre que me ha bendecido tanto.

A: Mis padres Rubelio Salguero Orellana y Transito Recinos Asencio por su esfuerzo y amor.

A: José Israel Pérez Quezada por su amor y apoyo incondicional.

A: Mis abuelos Felicito Salguero (Q.E.P.D.) y Lugarda Orellana, Octaviano Recinos y Estela Asencio por darme valores y consejos.

A: Mis Hermanos Wendy, Elder y Tatiana con todo Cariño.

A: Mis sobrinos José Emilio, Ana Elvira, Valery Isabela y Margaret Mariel por su cariño brindado.

A: Mi tía Gloria Recinos por su apoyo y cariño.

A: Mi tío Elizandro Salguero por todo su apoyo y sus consejos.

A: Mi prima Leeslee Milena Chavarría Recinos gracias por todo su apoyo brindado.

A: Toda mi familia mil gracias por su apoyo y amor incondicional.

A: la Universidad Rafael Landívar por la educación basada en valores y la excelencia académica vital en mi vida, que permitió formarme como una profesional.

A: Departamento de Asistencia Económica y Financiera (DAEF), por su apoyo brindado durante mi carrera.

A: Licda. Nora Lissette Álvarez Rodas por su valiosa amistad, asesoría y tiempo dedicado al desarrollo de esta Tesis.

A: Mis compañeras Flor de María López, Karen Vásquez, Ivette Figueroa, Madai Gómez, Yesenia De León, Jessica Mijangos por su amistad y su apoyo en momentos difíciles de mi carrera.

A: Todos mis amigos gracias por su apoyo para alcanzar esta meta.

SIEMPRE LO LLEVARÉ EN MI MENTE Y MI CORAZÓN.

Índice

	Pág.
Introducción	i
I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
1.1. Marco Contextual	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2 La importancia de la pequeña y mediana empresa (PYME) en Centroamérica	4
1.1.3 El rol de la mipyme en Guatemala	6
1.1.4 Situación actual de las pequeñas y medianas empresas del municipio de El Progreso, Jutiapa.....	8
1.2. Marco Teórico	10
1.2.1. Administración de recursos humanos	10
1.2.2. Planeación de recursos humanos.....	12
1.2.3. Análisis y diseño de puestos.....	17
1.2.4. Reclutamiento y selección de personal.....	25
1.2.5. Contratación.....	42
1.2.6. Inducción.....	46
1.2.7. Capacitación	50
1.2.8. Evaluación del desempeño	54
1.2.9. Compensación	62
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	68
2.1. Objetivos	69
2.1.1. Objetivo General	69
2.1.2. Objetivos Específicos.....	69

2.2. Variables e indicadores	70
2.2.1. Definición conceptual.....	70
2.2.2. Definición operacional.....	71
2.3. Alcances y limitaciones	71
2.3.1. Alcances	71
2.3.2. Limitaciones	71
2.4. Aporte	72
III. MÉTODO	73
3.1. Sujetos y/o unidad de análisis.....	73
3.2. Población y muestra	73
3.3. Técnicas e instrumentos.....	74
3.4. Procedimientos.....	75
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	76
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	109
VI. CONCLUSIONES	115
VII. RECOMENDACIONES	117
VIII. BIBLIOGRAFÍA	119
IX. E-GRAFÍA.....	124
X. ANEXOS	125
Anexo 1, Boleta de Encuesta de Propietario - Gerente	
Anexo 2, Boleta de Encuesta de Empleado	
Anexo 3, Propuesta - Guía del proceso de Administración de Recursos	
Humanos en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de	
El Progreso, Jutiapa, Guatemala	

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro No. 1 Planificación de los RRHH	13
Cuadro No. 2 Las técnicas del análisis del trabajo	23
Cuadro No. 3 Métodos de reclutamiento	32
Cuadro No. 4 Opciones para reducción de personal	33
Cuadro No. 5 Ejemplos de preguntas de una entrevista estructurada	37
Cuadro No. 6 Fortalezas y debilidades de las herramientas de selección	41
Cuadro No. 7 El proceso de contratación	42
Cuadro No. 8 Capacitación general y específica	51
Cuadro No. 9 Tipos de capacitación tradicionales y basados en tecnología	53
Cuadro No. 10 Un modelo de evaluación del desempeño	55
Cuadro No. 11 Habilidades de comunicación para la entrevista de evaluación	58
Cuadro No. 12 Métodos de evaluación del desempeño	60
Cuadro No. 13 Los componentes de la retribución total	62
Cuadro No. 14. Los nueve criterios para diseñar un plan de retribuciones	66

Índice de Gráficas

	Pág.
Gráfica No. 1 Edad de los propietarios o/y gerentes	76
Gráfica No. 2 Sexo de propietarios o/y gerentes	76
Gráfica No. 3 Análisis de puestos de trabajo dentro de las empresas	77
Gráfica No. 4 Identificación de los conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo	78
Gráfica No. 5 Se obtiene información los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas	78
Gráfica No. 6 Aplicación de la planeación de Recursos Humanos.....	79
Gráfica No. 7 La planificación que comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal.....	80
Gráfica No. 8 Tipo de documentación solicitada durante el proceso de selección	82
Gráfica No. 9 Realización de contrato de trabajo escrito.....	83
Gráfica No. 10 Clase de contrato individual de trabajo.....	83
Gráfica No. 11 Responsable de impartir la inducción al nuevo personal.....	84
Gráfica No. 12 Información que facilitan en la inducción al trabajo	85
Gráfica No. 13 Capacitación en las empresas.....	86
Gráfica No. 14 Plan de capacitación para el personal administrativo	86
Gráfica No. 15 Aspectos que son considerados por las empresas para la capacitación.....	87
Gráfica No. 16 Intervalos de capacitación al personal.....	87
Gráfica No. 17 Última capacitación que recibió el personal	88
Gráfica No. 18 Intervalo de tiempo que evaluaron el desempeño	88
Gráfica No. 19 Manera que se realiza la evaluación del desempeño.....	89

Gráfica No. 20 Fines para que son utilizados los resultados de las evaluaciones del desempeño	89
Gráfica No. 21 Entrevista de rendimiento en el proceso de evaluación de desempeño	90
Gráfica No. 22 Prestaciones que brindan las empresas.....	91
Gráfica No. 23 Edad de los empleados	92
Gráfica No. 24 Sexo de los empleados	92
Gráfica No. 25 Estado civil de los empleados	93
Gráfica No. 26 Antigüedad en el puesto de trabajo actual de los empleados	93
Gráfica No. 27 Identificación de conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo	94
Gráfica No. 28 Aplicación del reclutamiento interno	95
Gráfica No. 29 Persona encargada de realizar la entrevista de trabajo	96
Gráfica No. 30 Tipo de documentación solicitada durante el proceso de selección.....	97
Gráfica No. 31 Realización de contrato de trabajo	98
Gráfica No. 32 Clase de contrato de trabajo.....	98
Gráfica No. 33 Responsable de impartir la inducción	99
Gráfica No. 34 Manera por la cual son comunicadas normas y procedimientos al nuevo personal.....	100
Gráfica No. 35 Información que facilitaron en la inducción al trabajo	100
Gráfica No. 36 Proporción de capacitación	101
Gráfica No. 37 Tiempo de la última capacitación recibida	101
Gráfica No. 38 Intervalos de capacitación	102
Gráfica No. 39 Realización de evaluación desempeño	102

Gráfica No. 40 Periodo de tiempo que transcurrido desde que evaluaron el desempeño	103
Gráfica No. 41 Manera que realizaron la evaluación el desempeño	103
Gráfica No. 42 Métodos con los que se han evaluado el desempeño	104
Gráfica No. 43 El encargado de las evaluaciones del desempeño.....	104
Gráfica No. 44 Fines de los resultados de las evaluaciones del desempeño	105
Gráfica No. 45 Entrevista de rendimiento en el proceso de evaluación	105
Gráfica No. 46 Salarios del personal de los distintos puestos	106
Gráfica No. 47 Gratificaciones no económicas.....	106
Gráfica No. 48 Tipo de gratificaciones no económicas.....	107
Gráfica No. 49 Prestaciones establecidas por la ley	107
Gráfica No. 50 Prestaciones que brindadas por las empresas.....	108

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla No. 1 Criterio para la Definición de las MIPYMES en Guatemala	8
Tabla No. 2 Población	74

RESUMEN

La presente tesis se orientó a determinar cómo se realiza la administración del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala, entre las cuales se pueden mencionar distribuidoras, mueblerías, panaderías, agro-servicios, entre otros.

El objetivo principal de este estudio es determinar cómo ejecutan los procesos de planeación de recursos humanos, análisis y diseños de puestos, reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones.

En el trabajo de campo, se elaboraron dos entrevistas estructuradas, las cuales contienen preguntas cerradas y de opción múltiple; una dirigida a los propietarios y otra dirigida a los empleados de las empresas, por medio de estos instrumentos se logró determinar el resultado, demostrando que el proceso de administración del recurso humano lo llevan a cabo de una manera empírica.

Por lo que se propone la implementación de un Manual para la aplicación correcta de la Administración del Recurso Humano, con el fin de implementar nuevas herramientas de reclutamiento y selección de personal, aplicación de evaluación del desempeño y seguimiento en el proceso de capacitación de personal, para que las empresas tengan una herramienta de apoyo para ejecutar dichos procesos y favorecerse, se presenta una propuesta enfocada a la mejora de los procesos citados, los cuales son de fácil implementación y uso para las empresas, para que exista un mejor rendimiento laboral, mayor rentabilidad y un control adecuado de las actividades.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación abarcó las pequeñas y medianas empresas en el área urbana en municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala en las que se cuestionó a propietarios, gerentes y empleados respecto a la ejecución de las diferentes etapas del proceso de administración de recursos humanos a través de cuestionario.

La actual investigación pretende ayudar al favorecimiento con propietarios o gerentes y así mismo con los empleados de las distintas empresas del municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala para optimizar las funciones del área de la administración de recursos humanos.

Para evitar los problemas a futuro, las empresas deben tomar en cuenta el proceso de Administración de Recursos Humanos (ARH), desde planeación de recurso humano para obtención del pronóstico de la demanda de trabajo, analizar y diseñar los puestos, practicar otros métodos reclutamiento y selección de personal para ampliar la gama de candidatos idóneos, no omitir el paso de inducción y capacitación para orientar y adiestrar al trabajador sobre las tareas asignadas dentro de la empresa. Llevando a cabo la evaluación del desempeño, así mismo brindar compensación para la motivación del empleado. Para que el recurso humano pueda rendir al máximo en sus actividades laborales.

I. MARCO DE REFERENCIA

I.1. Marco Contextual

1.1.1. Antecedentes

A continuación se mencionan ciertas investigaciones, relacionadas con la administración de recursos humanos.

González (2013), en su tesis titulada "**Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa**" tiene como objetivo general determinar de qué forma se realiza la Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa y se concluyó en que la Gestión del Recurso Humano que realizan es de una forma empírica, la planeación de personal, el análisis y descripción de puestos, para llenar al puesto vacante el medio utilizado es de recomendaciones, en algunas contratan al personal de una forma verbal, los propietarios son los encargados de brindar la inducción, mientras un compañero de trabajo le capacita, en la mayoría de farmacias, nunca motivan a los colaboradores, evalúan el desempeño de los colaboradores a través de la observación, pues desconocen el correcto proceso que deben seguir, recomendado a los propietarios deben asesorarse con personas profesionales que tengan conocimientos especialmente en el ramo de recursos humanos, con el fin de elaborar un manual que ayude a implementar y/o llevar a la práctica un debido proceso de Gestión del Recurso Humano.

Por otra parte García (2014), en su estudio titulado "**Importancia de la Inducción para el Desempeño del Personal de la Mediana Empresa Industrial**" se planteó como objetivo general determinar si el programa de inducción influye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Así concluyó que las empresas consideran importante la inducción, el éxito de esta depende de, que exista un compromiso en su realización, ya que influye en la forma que el trabajador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas. En relación al desempeño se consideran importante, pero que en

su mayoría se realiza en una forma no técnica por medio de observaciones. Se recomienda hacer énfasis, sobre una adecuada inducción que permita al de recién ingreso pueda incorporarse en forma efectiva y en un corto plazo a su trabajo, y darle seguimiento, establecer estándares de acuerdo a la actividad que realicen, y su aplicación por medio de un método de evaluación establecido, al final de esta evaluación se recomienda una reunión en donde se realice una retroalimentación.

Se propone un programa de inducción el cual incluye la presentación de la visión y misión de la empresa, su estructura organizacional, los productos y servicios que brinda, así como también funciones y responsabilidades y su evaluación.

Propone Catalán (2013), en su tesis llamada “**Administración de Recursos Humanos del Personal Administrativo en un Centro Educativo Guatemalteco**” como objetivo principal determinar la forma en que se administra la gestión de recursos humanos, del personal administrativo, en un centro educativo Guatemalteco, que concluyó que la administración de recursos humanos se ejecuta de manera informal, no existe planificación de recursos humanos, no se lleva a cabo análisis de puestos, el proceso de reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo de manera desorganizada, la inducción se lleva dependiendo del puesto al que ingresa el personal, no cuenta con un plan formal de capacitación, se aplica una evaluación del desempeño empírica. Se recomienda a la administración general crear un Departamento de Recursos Humanos (RRHH) con dos personas a cargo, considerando esta opción como un escenario ideal, siempre y cuando los recursos del centro educativo lo permitan; este departamento debiera encargarse de las funciones generales siguientes: planificación de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección y contratación de personal; inducción y capacitación de personal; evaluación del desempeño y compensaciones.

Mientras Arriaga (2013), “**Gestión de Recursos Humanos en Hoteles de Tres Estrellas en el Municipio de San Sebastián, Retalhuleu**” tiene como objetivo general determinar la forma en que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu ejecutan el proceso de gestión de Recursos Humanos, se concluyó que en los hoteles emplean la gestión de manera empírica, no ejecutan adecuadamente el

proceso de análisis y diseño de puestos, utilizan el reclutamiento interno haciendo uso de las referencias de empleados, emplean la entrevista de selección y revisión de currículum vitae para seleccionar a los mejores candidatos a un puesto, ninguno de los hoteles utilizan la evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento laboral, se recomienda la mejora de procesos de gestión y objetivos estratégicos de recursos humanos, implementen documentos que describan las funciones de sus colaboradores para formalidad en los procesos administrativos y operativos, se sugiere la utilización del reclutamiento electrónico y medios de comunicación escrita, en el proceso de selección se confronte la información que se encuentra dentro del currículum vitae. Así mismo, es indispensable que los hoteles apliquen pruebas de selección a los candidatos a un nuevo puesto para detectar la mejor alternativa.

En la opinión de Granados (2013), en su estudio realizado "**Gestión de Recursos Humanos en una Institución de beneficencia en la cabecera departamental de Huehuetenango**", tiene como objetivo general determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos en la institución de beneficencia en la cabecera departamental de Huehuetenango, en la cual se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de campo, se puede determinar que dicha gestión se aplica parcialmente en la institución objeto de estudio, puesto que falta el desarrollo y aplicación de algunos procesos fundamentales tales como programas de reclutamiento y selección de personal que oriente la eficiente dotación de recurso humano en la institución, al mismo tiempo, no se aplican funciones de desarrollo de recursos humanos (RRHH) que fortalezcan los conocimientos y habilidades necesarias en los puestos actuales.

A continuación se presentan una serie de sugerencias como aporte a este estudio:

Desarrollar un manual de perfil y descripción de puestos, reclutamiento, selección y contratación de personal con procedimientos específicos que puedan atraer candidatos potenciales y calificados, considerando futuros trabajadores que cuenten con las competencias, destrezas y habilidades necesarias para realizar actividades que lleven al logro de las metas y objetivos fijados por la administración. Implementar un manual de inducción y capacitación que sirva como guía en la ejecución de procesos de integración, adaptación, capacitación y desarrollo del talento humano. Elaborar un

manual de evaluación del desempeño y compensaciones laborales, tomando como base los diferentes puestos de trabajo incluyendo indicadores y factores cualitativos y cuantitativos, de acuerdo a las áreas a evaluar y posteriormente se tome en cuenta los resultados para incentivos económicos y no económicos orientados al cumplimiento de objetivos y resultados institucionales con el propósito de motivar a los trabajadores en su desempeño.

1.1.2. La importancia de la pequeña y mediana empresa (PYME) en Centroamérica

Según Cepal, durante los años ochenta, los países latinoamericanos iniciaron reformas con el fin de estabilizar y liberalizar sus economías. De este conjunto de medidas surgieron que modificarían y fortalecerían las instituciones del Estado y permitirían una distribución más equitativa del ingreso. Pese a las limitaciones inherentes a su tamaño, como la menor capacidad de negociación o la escasa posibilidad de generación de economías de escala, la pequeña y mediana empresa (PYME) puede jugar en Centroamérica un papel relevante en dicha estrategia. Esto no sólo por sus características, tales como la facilidad de adaptación o la ausencia de administraciones pesadas que son propias de unidades productivas grandes, sino también por la importancia de su contribución al producto y a la generación de empleo. La PYME participa además en las actividades exportadoras, ya sea directamente o mediante la subcontratación, contrato de concesiones, o como intermediario de comerciantes mayoristas, siendo esta última modalidad la que predomina. Se analiza la vinculación de las PYME en Centroamérica con el sector externo, siguiendo un método analítico, es decir, que procede de lo general a lo particular. En Centroamérica las PYME pueden definirse, en su aspecto cualitativo, como una forma de organización social y económica, que realiza su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo se caracterizan por tener regularidad y continuidad básica en sus operaciones y por no exhibir separación entre la propiedad de los medios de producción y la gerencia o administración. Desde el punto de vista cuantitativo, las PYME se definen con base en el número de empleados,

monto de venta, inversión, y en algunos casos el valor de exportación. Las PYME son un factor relevante de contribución al PIB y al empleo, ya que generan más de 20% del PIB; en algunos casos dicha contribución se sitúa en 50%. En términos de empleo, las estimaciones indican que estas empresas ocupan a un colectivo que supone entre 20% y 25% de la población económicamente activa (PEA). Las empresas costarricenses pequeñas y medianas tienen, en conjunto, una participación de 22% en las actividades comerciales totales. Para Guatemala las participaciones son de 40% y 53%, respectivamente. Finalmente, en el caso de Honduras la participación para la pequeña y microempresa es de 50%. El desarrollo del pleno potencial de las PYME requiere tener en cuenta las limitaciones inherentes a este tipo de empresas, así como un marco legal-normativo y un entorno financiero que favorezca el desarrollo de sus actividades. En Centroamérica existe un tratamiento favorable, bajo distintos regímenes, a las actividades de las empresas relacionadas con la exportación. Según los países considerados, dichos regímenes comprenden, entre otros, el régimen de admisión temporal, el régimen de devolución de derechos y las zonas procesadoras de exportación. De la misma manera el sistema financiero necesita desarrollar mecanismos adecuados que faciliten la canalización de fondos hacia las actividades productivas de las PYME. Esto permitiría la ampliación y profundización de los procesos productivos. Además, de esta forma se podrían proveer los elementos estratégicos que servirían como base de apoyo a la creación y la innovación tecnológica y empresarial. Las redes de apoyo empresarial, públicas o privadas, suplen en alguna medida las carencias del entorno legal y financiero, ya que pueden facilitar la articulación de los procesos productivos, permitiendo el aprovechamiento de economías de escala y la generación de un mayor valor agregado. En algunos casos, sin embargo, acusa la necesidad de una mayor integración al apoyo a actividades operativas y de gestión de las PYME (capacitación, tecnología, reciclaje, diseño, entre otros).

1.1.3. El rol de la Pyme en Guatemala

En boletín financiero y estadístico de micro finanzas encontrado en http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Guatemala_perfil/ La Federación de Pymes de Guatemala estima que casi de total de empresas en el país son pequeñas y medianas, contribuyendo casi la mitad del producto interno bruto (PIB). Las Pymes también generan casi el total de los empleos en el país; pero a pesar de estas contribuciones, el sector aún tiene baja productividad y escaso crecimiento, debido a un acceso limitado a las finanzas, una carencia de información acerca de los mercados y un escaso uso de adoptar tecnologías y métodos de producción de punta que les permitan cumplir con los estándares de calidad.

http://www.bancomundial.org/es/news/pressrelease/2011/05/17/banco_mundial_analiza_cuatroretosapremiantesparaguatemala Según El Banco Mundial presentó en Guatemala (17 de Mayo 2011), estudios sobre temáticas clave para el desarrollo del país: el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas; la generación de empleos de calidad. La presentación de los estudios durante el evento “Desafíos impostergables para el desarrollo”, fue inaugurada por el Ministro de Finanzas Públicas.

Los estudios analizan la situación actual de Guatemala en ámbitos como –pequeñas y medianas empresas, el mercado y la fuerza laboral y el comercio internacional- y sugieren políticas para abordar algunos de los retos más apremiantes que enfrenta el desarrollo del país.

El estudio “Desarrollo de Pymes en Guatemala: Facilitando el Florecimiento de 10,000 Empresas” evalúa los principales obstáculos que afectan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Guatemala y proporciona opciones de políticas para mejorar el clima de negocios y la competitividad a largo plazo. El informe resalta la necesidad de mejorar la infraestructura y atender la seguridad vial de los corredores comerciales; fortalecer las instituciones estatales y facilitar la transferencia de conocimiento para mejorar las capacidades de innovación y calidad; invertir más en el capital humano a través de aumentar la participación del sector privado en el diseño de programas educativos y de capacitación; e integrar a las Pymes a cadenas de valor

y fomentar su desarrollo, facilitando su acceso al financiamiento, a nuevas tecnologías y a más mercados.

De acuerdo con el estudio “Mejores Empleos en Guatemala - El Rol del Capital Humano”, para crear empleos de calidad en Guatemala se necesita un conjunto de políticas macroeconómicas y de desarrollo humano para estimular la inversión, acelerar el crecimiento de la productividad y lograr que la economía genere empleos de calidad. Además de estudiar las tendencias en el mercado laboral en el país, este informe analiza el rendimiento del sistema educativo guatemalteco y los actuales programas de capacitación y protección de trabajadores. El desafío para el país, señala el estudio, no es solo crear más empleos, sino también empleos de alta productividad. Para ello, se requerirá de un mayor esfuerzo fiscal, para contar con recursos adicionales y poder cerrar las brechas en educación y protección social.

Respecto al informe elaborado por el Centro de Investigaciones Económico Nacionales (CIEN) 2010.

En Guatemala existen varias definiciones. En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía (MINECO), categoriza las Mipymes utilizando el “número de empleados”; Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento; la Cámara de la Industria de Guatemala (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y, finalmente la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), utiliza el criterio de tamaño de activos (Ver Tabla No. 1).

Para los fines de este documento, se utilizará la definición establecida por la CIG para pequeñas y medianas empresas comerciales:

Tabla No.1 Criterios para la Definición de las MIPYMES en Guatemala

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
No. De Empleados			
• MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
• CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
• BCIE	1 a 10	11 a 40	41 a 60
Activos			
• AGEXPORT		Menos de Q500,00	Hasta Q1,200,000
Empleados/Ventas/Activos			
• CIG (empresas industriales)	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q60,000 en ventas anuales/ Hasta Q50,000 en activos	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q300,000 en ventas anuales/ Hasta Q500,000 en activos	De 1 a 10 empleados/ Hasta Q500,000 en ventas anuales/ Hasta Q2,000,000 en activos

Fuente: MINECO, CIG, BICIE, AGEXPORT (2010).

1.1.4 Situación actual de las pequeñas y medianas empresas del municipio de El Progreso, Jutiapa, Guatemala.

Según el Instituto Nacional de Estadística (2002), de los cuales 46.32 % (8,428) son hombres, y el 53.68 % (9,766) son mujeres, para un total de 18,194. Las proyecciones demográficas con datos al 2017, es de 10,925 mujeres y 9,727 hombres, para un total de 20,648; Estos datos serán de utilidad para orientar la toma de decisión en el contexto económico, ya que se podrá determinar tomando un estimado de la población para satisfacer las demandas futuras.

La población económicamente activa del municipio según proyección del INE para el 2010 es de 5,348 personas, de las cuales, se registran como ocupadas un 99.8% (5,295 personas), siendo únicamente el 25% mujeres y 75% hombres.

Según el Plan de Desarrollo Municipal de El Progreso, Jutiapa de SEGEPLAN (2011), el sector primario de la economía absorbe el 44% (8,005) de la población ocupada en actividades agropecuarias, especialmente en el cultivo de arroz, maíz, frijol, maicillo y

café. Sin embargo, el sector secundario absorbe el 20% (3,638) de la población ocupada en actividades como industria, construcción y minas; quedando una gran parte de la población ocupada en actividades como de la industria, seguido de la construcción en todo el territorio. El 36% (6,549) de la población se encuentra distribuida en el sector de servicios, siendo los subsectores más relevantes la administración pública y defensa, el comercio, servicios sociales y personales, así como enseñanza, transporte y comunicaciones, entre otros.

El sector terciario involucra los servicios públicos y privados; el comercio y las comunicaciones, incluyen desde depósitos hasta empresas que comercializan todo tipo de productos, este incluye hotelería, educación, transportes, bancos, oficinas de servicios públicos, empresas de telecomunicaciones, comercios como farmacias, carnicerías, ferreterías, abarroterías, mueblerías, tiendas de electrodomésticos, almacenes, restaurantes y gasolineras.

En cuanto a la producción agroindustrial, esta es una actividad que se concentra en la producción de arroz, porque el clima del mismo, presenta las condiciones favorables para el secado a un costo bajo. Otras actividades económicas presentes en el municipio de El progreso es la artesanía, ya que existen talleres artesanales de sastrerías, talabarterías, cohetería, carpinterías, zapaterías, vidrierías, estructuras metálicas, fábricas de tejas y ladrillo de barro así como de block y panaderías.

Un aspecto importante de este municipio, es que hay un alto número de población que ha viajado hacia los Estados Unidos de Norte América por motivos laborales, lo que ha generado un alto y constante ingreso de remesas para sus familiares, construyendo este ingreso en uno de los principales medios de ingresos de las y los progresanos, así mismo, una cantidad considerable trabajan en actividades marítimas, empleados en barcos mercantes en el océano Atlántico, generando también remesas familiares.

1.2. Marco teórico

A continuación algunas definiciones sobre la administración de recursos humanos aportada por diversos autores.

Según Chiavaneto (2010), agrega que durante la época colonial surgieron las encomiendas y las primeras huelgas; los talleres artesanales aparecieron durante la independencia; las fábricas surgieron durante la revolución; en la década de los 70 por primera vez se utilizó el término de administración de recursos humanos, mientras que en la década de los 80 la administración de recursos humanos llegó a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos, salarios, contratación y empleo desarrollo organizacional.

1.2.1. Administración de Recursos Humanos

“La utilización de los recursos humanos (RRHH) de una empresa para lograr objetivos organizacionales” (Mondy, Noe, Dessler, Robbins & Judge, 2010).

“La administración de recursos humanos es el fundamento para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano de las empresas. Es un área interdisciplinaria que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento y aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño” (Mondy et al. 2010).

Cabe indicar que para Chiavaneto (2010), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, que promueven el desempeño eficiente del personal, logrando de esta manera que las personas dentro la organización, trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos en las organizaciones, son los siguientes:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Dessler & Varela (2011), la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Bohlander, Snell & Sherman (2008), indican que la administración de recursos humanos desempeña una importante función en maximizar el desempeño de los empleados y en proporcionar un entorno laboral que satisfaga sus necesidades en el corto y largo plazo, la cual se divide en las siguientes etapas:

- Planeación
- Análisis de puestos
- Reclutamiento y Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Compensaciones

Mondy (2010), indica que la administración de capital humano, es la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se describe cada una de las etapas de la administración de recursos humanos.

1.2.2. Planeación de recursos humanos

Al mismo tiempo Bohlander et al. (2008), indican que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el cambio de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera.

Por lo tanto, el propósito es utilizar los recursos eficazmente con el fin de alcanzar las metas de la organización.

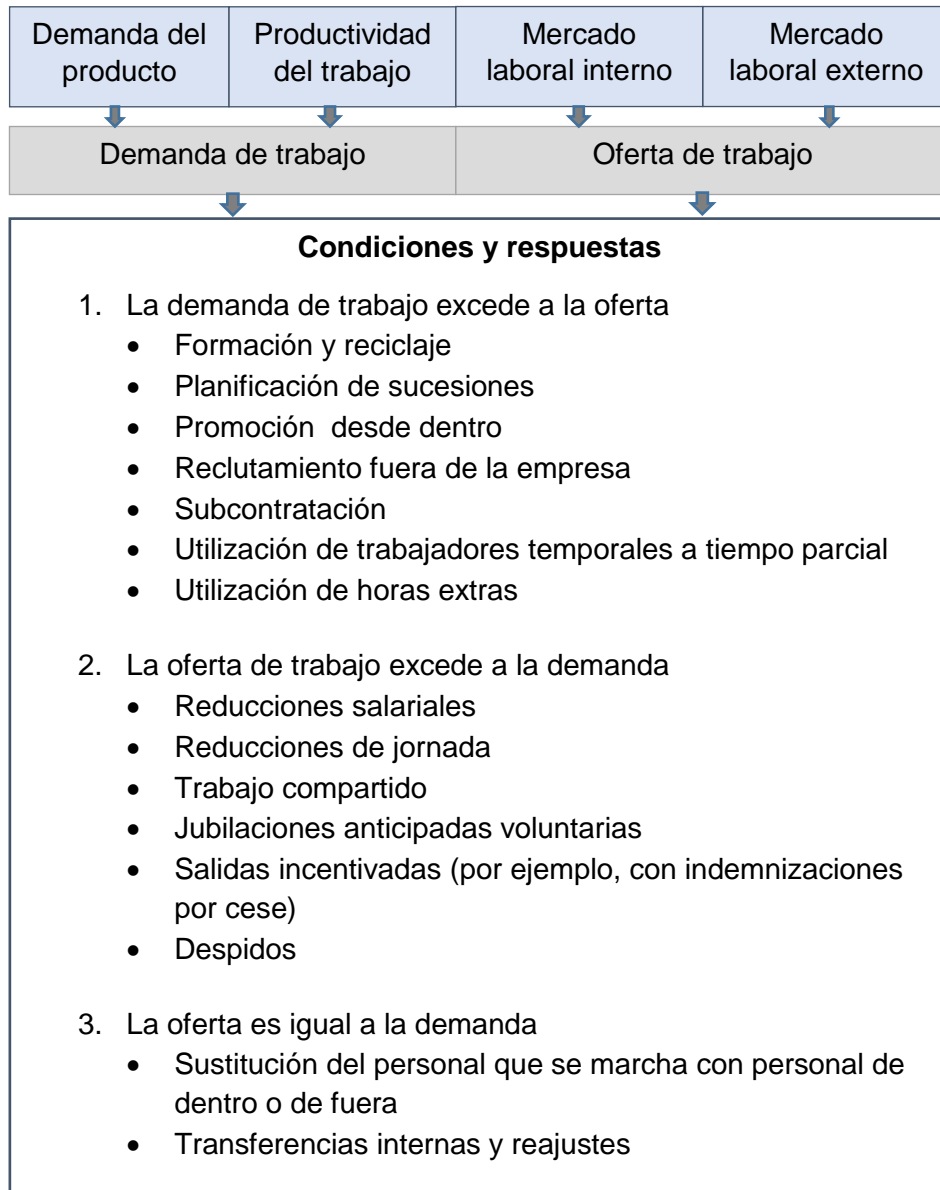
En ausencia de planeación, las vacantes pueden permanecer sin ser cubiertas, la pérdida puede ser costosa, en particular cuando se necesita cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.

Así mismo Gómez, Balkin & Cardy (2008), la **planificación de Recursos Humanos (PRH)** es el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro. Las empresas que no realizan una PRH podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras (una limitación de trabajadores) o podrían tener que recurrir a despidos (en el caso de exceso de trabajadores).

La **oferta de trabajo** es la disponibilidad de trabajadores que poseen las habilidades requeridas que un empresario podría necesitar. La **demanda de trabajo** es el número de trabajadores que una organización necesita. Estimar la oferta y la demanda de trabajo en el futuro y seguir los pasos para equilibrarlas requiere de planificación.

El cuadro No. 1 resume el proceso de PRH. La primera actividad en la PRH incluye hacer una previsión de la demanda de trabajo. La demanda de trabajo es probable que se incremente a medida que la demanda de productos o servicios de la empresa se incrementa y que decrezca a medida que la productividad laboral se incrementa (porque se puede producir más con menos trabajadores, generalmente por la introducción de nueva tecnología). La segunda parte del proceso de PRH implica estimar la oferta de trabajo. La oferta de trabajo podría proceder de empleados actuales (el mercado de trabajo *interno*) o de fuera de la organización (el mercado de trabajo *externo*).

Cuadro No. 1 Planificación de los RRH



Fuente: Gómez et al. (2008).

Perdomo (2012), afirma que planificación de los recursos humanos cuantifica la demanda de trabajo de todas las actividades de la empresa en base a sus objetivos de la empresa competitiva en el futuro cercano, mediano y largo plazo, estructura su oferta de trabajo y oferta de formación profesional en base a dichos objetivos generales, específicos y estratégicos de la empresa.

Robbins & Coulter (2013), definen la planificación de recursos humanos como el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. La planeación de RH supone dos pasos:

- 1) la evaluación de los recursos humanos actuales
- 2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

La evaluación de los recursos humanos actuales. Los gerentes comienzan la planificación de RH con un inventario de los empleados actuales. Por lo general el inventario incluye información sobre los empleados como nombre, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas que hablan, habilidades especiales y capacidades especializadas. Sofisticadas bases de datos hacen que la obtención y el mantenimiento de esta información sean muy sencillos.

Cumplimiento de las necesidades futuras de RH. Se determinan mediante la misión y las estrategias de la organización. La necesidad de empleados resulta de la demanda de productos o servicios de la organización.

Para Bravo (2012), es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

La planificación de los recursos humanos, permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Propósitos

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

Ventajas

- Mejorar la utilización de recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento del personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones.

La planeación del personal dentro de las empresas debe tener como fin primordial, lograr que la organización mejore su productividad, eficacia y eficiencia por un largo tiempo. Alfaro (2012).

Bravo (2012), podemos considerar la planificación del personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como costo.

La planificación de personal tiene los siguientes fines:

- I. Utilizar lo mejor posible los recursos.
- II. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- III. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cualitativamente y cuantitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo,

cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contratación económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

Bravo (2012), la planeación de recursos humanos permitirá identificar la visión de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo quiere de ella, al igual se detectarán cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo.

Este tipo de planificación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

La planificación de recursos humanos, es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas transnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial.

La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

1.2.3. Análisis y Diseños de Puestos

El análisis de puestos es “el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos”. (Dessler, 2010).

Robbins & Coulter (2013), el análisis de puestos es una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo. La información para un análisis de puestos se obtiene al observar a los individuos en el trabajo, por entrevistas individuales o en grupo, pedir a los empleados que respondan un cuestionario o registrar sus actividades diarias; o bien, hacer que expertos en dicho puesto (por lo general los gerentes) identifiquen las características específicas del puesto. Por medio de la información del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan la descripción y las especificaciones del puesto. Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones de empleo. Las especificaciones del puesto establecen las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. Identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.

Bohlander et al. (2008), detalla los siguientes conceptos:

- Análisis de puestos de trabajo: proceso que consiste en obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.
- Descripción de puestos de trabajo: definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.
- Especificaciones del puesto de trabajo: son los requisitos y cualificaciones personales requeridos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas, tales como: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

Dessler (2010), propone que a través del análisis de puestos se reúne información acerca de las actividades laborales; conductas humanas; equipo y auxiliares de trabajo como herramientas utilizadas, conocimientos, servicios; estándares del desempeño del puesto; condiciones físicas para trabajar, horario, contexto social y organizacional, requisitos humanos.

Mientras Werther & Davis (2008), indican que el análisis de puestos es en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

Generalmente estas labores las realizan especialistas del Departamento de Recursos Humanos que reciben el nombre de analistas de puestos. Su labor consiste en obtener la información de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

Para Bohlander et al. (2008), la información generada por el análisis de puestos se utiliza en:

- Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

- Compensaciones.

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de este es muy importante. El valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad.

- Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los expertos determinan tomando como base los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

- Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

Mondy et al. (2010), agrega que los patrones utilizan la información del análisis de puestos:

- Descubrimiento de obligaciones no asignadas.
- Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo.

Según Chiavaneto (2010), el análisis de puestos debe seguir los siguientes pasos:

- Decidir cómo utilizar la información, preguntar a los empleados las actividades que realizan.
- Revisar información básica como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puesto.
- Seleccionar puestos representativos para analizar.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse, se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse.
- Analizar el puesto recabando datos sobre actividades laborales, conductas requeridas de los empleados y condiciones de trabajo, características y habilidades necesarias.
- Redactar primer borrador de descripción y especificación de puestos.
- Verificar la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato.
- Describir las actividades y responsabilidades (descripción del puesto) y resumir las cualidades, rasgos, habilidades, antecedentes que se requieren para desempeñar el trabajo (especificación del puesto).
- Descripción del perfil del candidato para ocupar ese puesto.

Asimismo para Mondy et al. (2010), no existe un formulario estándar para la descripción de un puesto; sin embargo, la mayoría contiene los aspectos siguientes: identificación y resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad del titular, estándares de desempeño, condiciones laborales, especificaciones del puesto. Por lo que los diversos métodos deberán ser aplicados y bien estructurados para obtener la información deseable.

Gómez et al. (2008), el diseño propuesto del trabajo recibe tres influencias importantes. Una es el análisis del flujo del trabajo que, como sabemos, intenta asegurarse de que cada tarea de la organización recibe el trabajo, añade valor a ese trabajo y después lo pasa a otro trabajador. Las otras dos influencias son la estrategia empresarial y la estructura organizativa que mejor se ajusta a esa estrategia.

A continuación, vamos a analizar los siguientes enfoques del diseño del puesto de trabajo: simplificación del trabajo, ampliación del trabajo y rotación del trabajo.

- **Simplificación del trabajo**

La simplificación del trabajo supone que el trabajo puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Este enfoque del diseño del puesto de trabajo asigna la mayor parte de los aspectos de reflexión sobre el trabajo (como la planificación y la organización) a los directivos y supervisores, mientras que otorga al trabajador una tarea a realizar muy bien definida. La simplificación del trabajo no debe confundirse con la eliminación de un trabajo.

- **Ampliación del trabajo**

El proceso de ampliación de las obligaciones de un puesto de trabajo.

- **Rotación en el trabajo**

El proceso de rotación de trabajadores entre tareas estrechamente definidas, sin interrumpir el flujo de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

- Una tarea es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.
- Una obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- Una responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Según Mondy et al. (2010), para recabar información sobre obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se realizan entrevistas, cuestionarios, observación, diarios y bitácoras, análisis de puestos por internet.

Para Bohlander et al. (2008), al redactar una descripción del puesto, es importante utilizar enunciados concisos, directos y sencillos. Deben eliminarse palabras y frases innecesarias. Por lo general las oraciones que describen las obligaciones de cada puesto empiezan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo. Los términos a veces, en ocasiones y otros similares, sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando.

Los gerentes o los jefes de los puestos deben preocuparse por la redacción de las descripciones específicas del puesto.

Métodos para recopilar información sobre el puesto de trabajo

Gómez et al. (2008), las empresas utilizan diversos métodos para recopilar información: entrevistas, observaciones, diarios y cuestionarios. Los factores, como el coste y la complejidad del trabajo, influirán sobre la elección del método.

- **Entrevistas.** El entrevistador, normalmente un miembro del departamento de RRHH, define una muestra representativa de trabajadores afectados y recaba información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo.
- **Observación.** Un individuo observa al trabajador afectado que realiza el trabajo y registra las características esenciales del trabajo a partir de sus observaciones. Este método se utiliza en casos en los que el trabajo es bastante rutinario y el

observador puede identificar las partes esenciales del trabajo en un tiempo razonable. El analista del trabajo puede grabar en vídeo al trabajador con el fin de estudiar el trabajo con más detalle.

- **Diarios.** Se puede pedir a varios trabajadores que escriban un diario de sus actividades cotidianas y registren la cantidad de tiempo que dedican a cada actividad. Al analizar estos diarios durante un periodo de tiempo representativo (tal vez varias semanas) el analista del trabajo es capaz de identificar las características esenciales del trabajo.
- **Cuestionarios.** El trabajador complementa una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta está asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo o su frecuencia. Una computadora puede recoger la puntuación de los cuestionarios y crear un informe que resuma las características del trabajo. Este método informatizado de recopilación de información sobre el trabajo con cuestionarios es el método más caro.

Los usos del análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto de trabajo mide el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades del mismo. Poseer esta información ayuda a las empresas a cumplir con normativas gubernamentales y a defender sus actuaciones ante acciones legales por ofensas o discriminaciones laborales.

Las técnicas del análisis del puesto de trabajo

El cuadro No. 2 muestra una lista de las ocho principales técnicas del análisis del puesto. Describimos sucintamente cuatro de ellas para ofrecer, en términos generales, las implicaciones del análisis del puesto de trabajo. Estas cuatro técnicas son las siguientes: análisis del inventario de tareas, la técnica de los incidentes críticos, el cuestionario de análisis de posición y el análisis funcional del trabajo. Las directrices generales para llevar a cabo eficazmente un análisis del puesto de trabajo se recogen en el Cuaderno del Director titulado “Directrices para realizar el análisis de puestos”.

Cuadro No. 2 Las técnicas del análisis del trabajo.

Técnica	Grupo de Empleados Centrados en	Métodos de Recopilación de Datos	Resultados Del Análisis	Descripción
1. Análisis del Inventario de Trabajo	Un gran número de trabajadores	Cuestionario	Clasificación de tareas	Las tareas se clasifican en función de la persona implicada* en el trabajo, el superior o el analista. Las clasificaciones pueden ser en función de características tales como la importancia de la tarea o el tiempo empleado en realizarla.
2. Técnica de las Incidencias Críticas	Cualquiera	Entrevistas	Descripción de Comportamientos	Para cada dimensión del trabajo, se identifican los incidentes de comportamiento que son malos para un rendimiento excelente.
3. Cuestionario del Análisis de Posiciones (CAP)	Cualquiera	Cuestionario	Clasificación de 194 elementos de trabajo	Los elementos se clasifican según seis escalas (por ejemplo, grado de utilización, importancia del trabajo). Las clasificaciones son analizadas por una computadora.
4. Análisis del Trabajo Funcional (ATF)	Cualquiera	Entrevista de grupo/ Cuestionario	Clasificación del afectado y su relación con la gente, los datos y las cosas	Originalmente diseñado para mejorar la asesoría y el empleo de los inscritos en la oficina local de empleo. Se generan definiciones de los trabajos y se presentan a los involucrados para que cualifiquen dimensiones tales como la frecuencia y la importancia.
5. Análisis de Métodos (estudio de movimientos)	Manufacturas	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Medio sistemático para determinar el tiempo estándar de diversas tareas laborales. Basado en la información y cronometraje de las tareas.
6. Análisis del Trabajo Orientado por Líneas Directrices	Cualquiera	Entrevista	Calificación y conocimientos necesarios	Los involucrado en un trabajo identifican las obligaciones, así como los conocimientos, cualificación, habilidades físicas y otras características necesarias para realizar el trabajo.

Técnica	Grupo de Empleados Centrados en	Métodos de Recopilación de Datos	Resultados Del Análisis	Descripción
7. Cuestionario de Descripción de la Posición Directiva (CDPD)	Dirección	Entrevista	Impacto del trabajo sobre la organización	Se entrevista a los directivos en cuestiones relacionadas con su responsabilidad. Las respuestas se analizan en función de cuatro dimensiones; objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance, y responsabilidad.
8. Hay Plan	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos	Los directivos comprueban cuestiones descriptivas de sus responsabilidades.

*El término involucrado hace referencia a la referencia a la persona que ocupa el trabajo en cuestión.

Fuente: Gómez et al. (2008)

Descripciones del puesto de trabajo

Gómez et al. (2008), una **descripción del puesto de trabajo** es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del puesto de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Una descripción específica del puesto de trabajo es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Se ajusta mejor a una estructura burocrática, con fronteras bien definidas que separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección.

La descripción general del puesto de trabajo, una descripción bastante nueva, se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos.

1.2.4. Reclutamiento y Selección de personal

Para Mondy (2010), reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Para Porret (2008), el reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas.

Según Gómez et al. (2008), Reclutamiento es el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos calificados para un determinado puesto de trabajo.

En criterio de Mondy et al. (2010), el proceso de reclutamiento debe constar de los siguientes pasos:

- *Requisición de personal*

Frecuentemente el reclutamiento empieza con una requisición de personal, es decir un documento que especifica el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar.

- *Determinar si hay empleados calificados*

Se realiza la búsqueda dentro de la empresa (interno) o fuera de la misma (externo).

- *Identificar fuentes (diversos sitios donde hay personas calificadas) y métodos (medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales) de reclutamiento.*

Reclutamiento externo

En su criterio Chiavaneto (2010), este tipo de reclutamiento se da cuando la organización intenta llenar sus vacantes con personas ajenas a la organización. Incide

sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

También los autores, Mondy et al. (2010), indican que las fuentes de reclutamiento externo son sitios que buscan personas calificadas como candidatos potenciales dentro de las cuales se encuentran las escuelas, colegios, y universidades, competidores en el mercado laboral, ex empleados, desempleados, personas con discapacidades, personas de edad avanzada, personal militar, trabajadores por cuenta propia, entre otros, por lo que dentro de los métodos de reclutamiento se encuentran:

- Anuncios en periódicos, en revistas comerciales y profesionales, radio, televisión, carteleras publicitarias.
- Agencias de empleo privadas y públicas.
- Reclutador por internet o ciberreclutador.
- Ferias de empleo.
- Becarios, consiste en colocar a un estudiante en un empleo temporal sin obligación de la empresa para contratarlo ni del estudiante de aceptar un puesto permanente, a esta forma de reclutamiento se le llama becario.
- Oficinas de empleo.
- Empresas de contingencia que reciben honorarios sólo después de la colocación exitosa de un candidato en un puesto vacante.
- Empresas retenidas consideradas como consultoras de sus organizaciones cliente, sirven con base en un contrato exclusivo y reclutan comúnmente directivos.
- Solicitantes por iniciativa propia.

Reclutamiento interno

Para Bohlander et al. (2008), el reclutamiento interno consiste en cubrir las vacantes mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de esta manera, la organización aprovecha la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal actual.

Implica la existencia de programas de desarrollo del personal y planes de carrera, afirma Chiavaneto (2010), es el proceso mediante el cual al existir alguna plaza vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Las ventajas del reclutamiento interno:

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitación de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.
- Motivación en los empleados, esto podría ayudar a desempeñar con mayor eficiencia las actividades para poder optar a puestos más altos.

Las desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones para optar al cargo vacante.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.
- El principio de Peter consiste en que las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, a puestos más altos; en estos puestos algunas personas no están calificadas para los mismos.

Por lo que tanto las ventajas como las desventajas deben tomarse en cuenta al momento de reclutar internamente.

Según Mondy et al. (2010), la gerencia debe tener la capacidad en identificar a los empleados actuales que puedan ocupar los puestos cuando éstos se encuentren disponibles. Asimismo indica como métodos de reclutamiento interno, los siguientes:

- Anuncio y oferta de empleo. El anuncio es un procedimiento para comunicar a los empleados de la organización la vacante que existe, mientras que la oferta de empleo es un procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado. Estos pueden ser anunciados en un tablero de anuncios, en la intranet de la organización o en el internet.
- Referencias de empleados.

En aportación a lo anterior Dessler (2010), indica que los métodos de reclutamiento son los medios específicos para atraer empleados potenciales a una organización dentro de los cuales se encuentran el anuncio y oferta de empleo y la referencia de empleados.

Reclutamiento mixto

Según Chiavaneto (2010), cuando se hace reclutamiento interno, surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado, por lo que las empresas han optado por utilizar el reclutamiento mixto que enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Robbins & Coutler (2013), si hay vacantes de empleo, los gerentes debe utilizar la información obtenida durante el análisis de puestos para guiar el reclutamiento; es decir, localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces.

Aunque el reclutamiento en línea (por sitios web) es popular y permite a las organizaciones identificar a los candidatos sin costo y de manera rápida, es posible que

la calidad del candidato no sea tan buena como cuando se utilizan otras fuentes. La investigación ha demostrado que las referencias laborales por lo general identifican a los mejores candidatos. ¿Por qué? Porque los empleados actuales conocen tanto el trabajo como a la persona recomendada, y tienden a dar referencias de los candidatos que están bien calificados. Además, sienten que su propia reputación está en riesgo, por lo que solamente recomiendan a aquellos en quienes confían que no los harán quedar mal.

Fuentes de reclutamiento

Según Mondy (2010), las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados.

Según Gómez et al. (2008), existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- **Empleados actuales.** Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- **Referencias de los empleados actuales.** Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.

Las referencias de los empleados pueden resultar una herramienta de reclutamiento eficaz, pues los empleados tienen un buen conocimiento de lo que hay que tener para ser un buen empleado y miembro de la organización.

- **Antiguos empleados.** Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano, por ejemplo). Además, una red de antiguos empleados puede ser una fuente de referencias de empleados, pues están familiarizados con la empresa, su cultura y sus valores.
- **Empleados temporales.** Se prevé un incremento en la demanda de trabajadores temporales. Un creciente número de organizaciones está acudiendo a trabajadores temporales como fuente de trabajo. Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento.
- **Reclutamiento en centros de formación superior.** El reclutamiento en centros de formación superior puede realizarse de formas muy diferentes, desde encuentros cara a cara hasta interacciones a través de la web. Existe un gran valor añadido en la interacción con los estudiantes, el desarrollo de relaciones y la generación de interés en los candidatos de los centros de formación superior. Las visitas de las empresas a los campus, las ferias de empleo y las prácticas en empresas es probable que se sigan realizando por mucho tiempo.
- **Clientes.** Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que ésta ofrece. Estas personas, que deben estar contentas con el producto o servicio de la organización puesto que siguen siendo clientes, pueden traer más entusiasmo al lugar de trabajo que otros candidatos y, como receptores de los productos o servicios de la empresa, podrían tener ideas interesantes a la hora de realizar mejoras. Encontrar trabajadores cualificados y motivados es una

preocupación clave de las pequeñas empresas, de las que dos terceras partes afirman tener dificultades para encontrar empleados cualificados.

Medios de Reclutamiento

- **Anuncios en prensa y radio.** Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- **Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.** Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos. La red no sólo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino que, además, es una herramienta útil para los que buscan trabajo. Existen páginas web especializadas en búsquedas de empleo y la mayoría son gratis. Quienes buscan trabajo pueden buscarlo por ubicación geográfica y, en algunos casos, descripción del puesto.
- **Agencias de contratación.** Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas

En el siguiente cuadro No. 3 se describen los diferentes métodos existentes de reclutamiento que los gerentes pueden utilizar para encontrar potenciales candidatos laborales.

Cuadro No. 3 Métodos de reclutamiento.

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; es posible obtener retroalimentación inmediata.	Genera muchos candidatos no calificados.
Referencias Laborales.	Conocimiento sobre la organización proporcionada por los empleados actuales; puede generar candidatos fuertes debido a que las buenas referencias se reflejan en el que recomienda.	Podría no aumentar la diversidad y mezcla de empleados.
Sitio Web de la compañía.	Amplia distribución; se puede dirigir a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no calificados.
Reclutamiento universitario.	Genera un número centralizado de candidatos.	Limitados a puestos de nivel básico.
Organizaciones profesionales de reclutamiento.	Buen conocimiento de los desafíos de la industria y de sus requerimientos.	Poco compromiso con la organización en especial.

Fuente: Robbins & Coutler. 2013.

Reducción de personal

Otro método para controlar la fuerza laboral es la reducción de personal, la cual no es placentera para los gerentes. Aunque es posible despedir a los empleados, puede haber mejores opciones.

A continuación en el siguiente cuadro No. 4 aparecen algunas opciones para reducción de personal.

Cuadro No. 4 Opciones para reducción de personal.

Opción	Descripción
Despido.	Terminación de empleo no voluntaria.
Despido temporal.	Terminación de empleo involuntaria temporal; puede extenderse por varios días o incluso años.
Congelamiento de plazas.	No se ocupan los puestos por generados por renunciaciones voluntarias o retiros normales.
Transferencias.	Movimientos de los empleados, ya sea lateralmente o hacia abajo; por lo general no reduce costos, pero reduce el desequilibrio de la demanda de la fuerza laboral.
Semana laboral reducida.	Los empleados trabajan menos horas por semana, comparten las actividades, o realizan sus trabajos en tiempo parcial.
Retiros anticipados.	Proporciona incentivos a los empleados de mayor edad y con más antigüedad para que se retiren antes de su fecha normal de retiro.
Compartición de actividades.	Hacen que los empleados compartan una plaza de tiempo completo.

Fuente: Robbins & Coutler. 2013.

Selección de personal

Perdomo (2012), describe el Reclutamiento y Selección de acuerdo a la planificación estratégica de los recursos humanos que cubre la calidad total que genera competitividad. En base a la planificación de los recursos humanos y su demanda futura y oferta de formación profesional futura permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gómez et al. (2008), selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo.

Para Chiavaneto (2010), el punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información dada por el análisis y especificaciones del puesto.

Según Blasco (2009), establece que en un primer plano se debe tener establecido el proceso de selección, para tener claras las herramientas y los medios que utilizaran en el reclutamiento.

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados; el proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes” (Werther y Davis, 2008).

Para Jiménez (2013), es la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente y así alcanzar los fines de la organización.

Herramientas de selección como predictores del rendimiento en el trabajo

Gómez et al. (2008), cada uno de estos métodos tiene tanto ventajas como inconvenientes.

Test de capacidad

Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades. Los *test de capacidad cognitiva* miden la capacidad de un candidato en un área determinada, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.

La capacidad cognitiva generalmente se mide sumando las puntuaciones de pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa.

Básicamente, mide la inteligencia general (*g*). Un *g* elevado indica que se trata de una persona que puede aprender más y más deprisa y que puede adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.

Test de personalidad

Los test de personalidad evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.

Muchos rasgos de personalidad pueden medirse de diversas maneras, son “cinco grandes” factores, ampliamente aceptados actualmente en el campo de la psicología de la personalidad, son los siguientes:

- **Extroversión.** El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta.
- **Simpatía.** El grado en que una persona se fía de la gente, es amigable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- **Diligencia.** El grado en que una persona es formal y organizada y se ajusta y persevera en sus tareas.
- **Estabilidad emocional.** El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- **Abierta a la experiencia.** El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, la diligencia parece ser el que está más relacionado con el rendimiento en el trabajo. Es difícil encontrar una medida del rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados diligentes. La validez de los demás factores de personalidad parece ser más dependiente del trabajo en cuestión, lo que nos lleva a realizar dos advertencias sobre los test de personalidad.

En primer lugar, debería hacerse un análisis del puesto para identificar los factores de la personalidad que mejoran el rendimiento. En segundo lugar, la personalidad podría desempeñar un pequeño papel o ninguno a la hora de predecir el rendimiento en ciertas

medidas, como el número de piezas producidas en una fábrica. Sin embargo, los factores de la personalidad podrían desempeñar un papel crítico en trabajos que están menos regulados y exigen trabajar en equipo y ser flexible.

Test de honestidad

Una empresa típica pierde aproximadamente el seis por ciento de sus ingresos anuales debido a robos de los empleados. Dada esta situación, no es extraño que los empresarios quieran asegurarse de que están contratando a trabajadores honestos. El test del polígrafo mide el pulso del entrevistado, su respiración y su transpiración mientras se le hacen una serie de preguntas. En teoría estas medidas fisiológicas cambiarán cuando el entrevistado no diga la verdad.

Los test de honestidad e integridad están diseñados para identificar los candidatos a un puesto de trabajo que es probable que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables. Los test de integridad pueden administrarse actualmente en una variedad de formas, lo que incluye lápiz y papel, teléfono o vía Internet, entre otras.

La mayoría de los argumentos en contra de los test de integridad se centran en el tema de los resultados falsos positivos: personas que son honestas pero puntúan bajo en los test. Generalmente, al menos el 40 por ciento de quienes responden a los test reciben malas notas.

Entrevistas

Aunque la entrevista de trabajo es probablemente la herramienta de selección más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez.

Como crítica las entrevistas tradicionales se realizan de tal manera que la experiencia de la entrevista es muy diferente para cada entrevistado. Por ejemplo, es muy frecuente que el entrevistador abra la conversación con la siguiente frase: "Hábleme de usted". La entrevista transcurre a continuación de diversas maneras, en función de la respuesta del candidato a esa primera pregunta. En esencia, cada candidato experimenta un método de selección diferente.

El cuadro No. 5 muestra ejemplos de los tres tipos de preguntas que se utilizan normalmente en las entrevistas estructuradas.

Cuadro No. 5 Ejemplos de preguntas de una entrevista estructurada.

Tipo de Pregunta	Ejemplo
De situación	Se encuentra usted metiendo cosas en su auto y preparándose para sus vacaciones familiares cuando recuerda que había prometido a un cliente verle esa misma mañana. No había notado la reunión en su agenda y se le había olvidado hasta ahora mismo. ¿Qué hacer?
De conocimiento del trabajo	¿Cuál es el procedimiento correcto para determinar la temperatura adecuada del horno cuando se va introducir un nuevo lote de acero?
De requisitos del trabajador	Algunos periodos de tiempo son especialmente intensos en su trabajo. ¿Cómo se siente usted cuando tiene que trabajar horas extraordinarias?

Fuente: Gómez et al. (2008)

- Las **preguntas de situación** intentan obtener de los candidatos información sobre el modo en que responderían ante determinadas situaciones. Estas preguntas se pueden desarrollar a partir de la técnica de los incidentes críticos del análisis de puestos.
- Las **preguntas sobre conocimiento del trabajo** valoran si los candidatos tienen los conocimientos básicos necesarios para realizar el trabajo.
- Las **preguntas sobre los requisitos del trabajador** valoran la voluntad del candidato de realizar el trabajo en las condiciones establecidas.

Las **entrevistas estructuradas** son estimadores válidos del rendimiento en el trabajo. En primer lugar, el contenido de la entrevista estructurada está, por su diseño, limitado a los factores relacionados con el puesto. Segundo, las preguntas que se plantean se hacen a todos los entrevistados. Tercero, todas las respuestas se puntúan de la misma manera.

Las entrevistas estructuradas se han utilizado con mucho éxito en muchas empresas.

Los paneles de entrevistadores van de dos a seis miembros y generalmente incluyen un profesional de RRHH, el director que contrata y la persona que será el supervisor del candidato.

Los paneles a menudo también incluyen a personas clave de otros departamentos que tienen que colaborar estrechamente con el nuevo contratado.

La práctica habitual consiste en entrevistar a todos los candidatos en un período de entre uno y dos días. Esto facilita el recordar las respuestas de los entrevistados y poder compararlas. Inmediatamente después de la entrevista, los miembros del panel evalúan a los entrevistados utilizando una hoja de una o dos páginas en el que aparece una lista de dimensiones importantes del trabajo así como una escala de puntuación de cinco puntos.

Una vez que cada entrevistador ha calificado al candidato, un miembro del panel, normalmente el profesional de RRHH o el director encargado de la contratación, conduce la discusión fruto de la cual el panel alcanza una calificación conjunta del candidato. Cuando todos los candidatos han sido entrevistados, el panel establece un ranking de candidatos aceptables para el puesto.

Si la entrevista estructurada es tan eficaz, ¿por qué siguen siendo mucho más populares las entrevistas tradicionales? Una razón es que muchos equiparan el formato del panel de las entrevistas estructuradas con una prueba de estrés. Otra es que las organizaciones consideran que las entrevistas tradicionales son bastante útiles, probablemente porque sirven para más funciones que la exclusiva de selección.

Centros de evaluación

Un centro de evaluación es un conjunto de tareas o ejercicios simulados que se pide que realicen los candidatos (normalmente a posiciones directivas). Los observadores califican la realización de las tareas y de ahí infieren las habilidades y capacidades directivas del candidato. Muchas organizaciones utilizan centros de evaluación para el reclutamiento externo y la promoción interna.

Los centros de evaluación también parecen ser una técnica eficaz para juzgar competencias de liderazgo clave. Los centros de evaluación podrían resultar rentables cuando los costes de una mala decisión sobre contratación o promoción son elevados.

Sin embargo, si se cuenta con un presupuesto restringido, el coste de un centro de valoración puede resultar prohibitivo. Los centros de evaluación suelen estar fuera de las instalaciones de la empresa, duran de uno a tres días y pueden llegar a incluir hasta seis candidatos al mismo tiempo. La mayoría evalúan las habilidades de los candidatos en cuatro áreas: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo. Sin embargo, existe una importante variedad de ejercicios posibles, de formas de realizarlos y de puntuar los resultados. Los candidatos que son capaces de dejar atrás una actividad y centrarse en el siguiente reto es probable que tengan mejores resultados en el centro de evaluación. Además, los candidatos que no son muy dominantes o muy tímidos pero que pueden interactuar bien con otros es probable que tengan mejores resultados.

El *ejercicio de la agenda* es probablemente el más asociado a los centros de evaluación.

Incluye el tipo de problemas, mensajes, informes, etc., que se pueden encontrar en la agenda de trabajo de un directivo. Se pide a los candidatos que resuelvan estas cuestiones como crean conveniente y después se les valora en cuanto a la fijación de prioridades, su grado de creatividad y capacidad de reacción cuando resuelven cada cuestión, la calidad de sus decisiones y otros factores. El resultado en uno de estos ejercicios puede ser muy revelador.

Test de drogas

El análisis de drogas previo al empleo normalmente consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. Los candidatos cuyos test den positivo son generalmente eliminados de posteriores consideraciones.

El objetivo de estos análisis de drogas es evitar la contratación de personas que pueden convertirse en trabajadores problemáticos.

Comprobación de referencias

Uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior. El temor a ser demandadas por difamación ha provocado que las empresas, a menudo, no ofrezcan información laboral sobre sus antiguos empleados.

Comprobación del historial

Las comprobaciones del historial son distintas a las comprobaciones de referencias y pueden incluir, dependiendo del puesto a cubrir, comprobaciones del historial criminal, verificaciones de logros académicos, comprobaciones de antecedentes en la conducción y comprobaciones de la seguridad social.

La principal motivación de una organización para realizar comprobaciones de historiales es evitar una demanda por contratación negligente. La necesidad de una comprobación del historial también viene determinada por la frecuencia con la que se encuentra desinformación en las solicitudes.

Para, Robbins y Judge (2009), también destacan la importancia que tiene la selección de personal en el departamento de recursos humanos, que sin lugar a dudas es una decisión sumamente importante, respecto a que se debe saber bien, quienes son las personas indicadas a contratar.

Robbins & Coutler (2013), la selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados.

Tipos de herramientas de selección

Las herramientas de selección más conocida incluyen los formatos de solicitud, pruebas escritas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de empleos anteriores y, en algunos casos, exámenes físicos. Debido a que muchas herramientas de selección tienen un valor limitado para la toma de decisiones de selección, los gerentes utilizan herramientas que predigan de manera efectiva el desempeño en un puesto específico.

A continuación en el cuadro No. 6 se muestran las fortalezas y debilidades de cada una.

Cuadro No. 6 Fortalezas y debilidades de las herramientas de selección.

Formas de solicitud

- Utilizadas casi manera universal.
- Más útil para la obtención de información.
- Pueden predecir el desempeño en el puesto, pero no es fácil crear una que lo haga.

Pruebas escritas

- Deben de estar relacionadas con el puesto.
- Incluyen pruebas de inteligencia, aptitud, personalidad e intereses.
- Son populares (por ejemplo, tests de personalidad; tests de aptitud).
- Relativamente buenas para predecir puesto de supervisión.

Pruebas de simulación de desempeño

- Utilizan el comportamiento actual del puesto.
- Muestreo del trabajo; los candidatos son evaluados en tareas relacionadas con el puesto; apropiado para rutinas de trabajo estandarizadas.
- Evaluación centralizada; simulación de trabajos; apropiadas para la evaluación del potencial gerencial.

Entrevistas

- Se utilizan universalmente.
- Es necesariamente saber qué se puede preguntar y qué no.
- Pueden ser útiles para puestos gerenciales.

Investigaciones de antecedentes

- se utiliza para verificar las pruebas de solicitud, es una fuente valiosa de información.
- Si se usa para verificar las referencias, no es una fuente valiosa de información.

Exámenes físicos

- Se aplican para puestos que tienen requerimientos físicos específicos.
- En su mayoría se utilizan para propósitos de seguros.

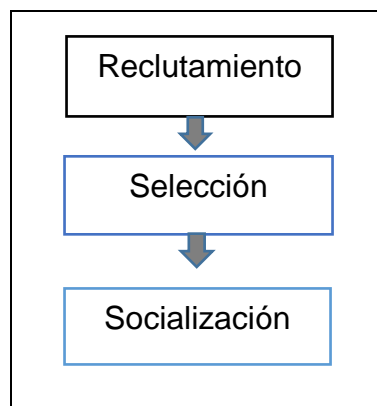
Fuente: Robbins & Coutler (2013).

1.2.5. Contratación

Gómez et al. (2008), **el proceso de contratación** una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. Como muestra el cuadro No. 7 el proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los RRHH que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización.

Cuadro No. 7 El proceso de contratación.



Fuente: Gómez et al. (2008)

El proceso de contratación se enfrenta a diversos retos. Los más importantes son:

- Determinar las características del personal que son más importantes para el rendimiento.
- Medir estas características.
- Evaluar los niveles de motivación de los candidatos.
- Decidir quién debería tomar la decisión de selección.

Se analiza cada uno de estos retos a continuación.

¿Quién debería tomar la decisión?

Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de RRHH se ocupe del proceso de contratación. La primera (y más importante) es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplen todos los requisitos legales, si se hace responsable al personal de RRHH de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal. La segunda razón es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de RRHH normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el depositario de toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

La contratación de personal es la declaración de voluntades mediante la cual dos o más personas físicas o jurídicas establecen las condiciones a cumplir por cada una de ellas, mediante el período de vigencia del mismo. Pino (2008).

Bohlander et al. (2008), indica que luego de realizar el Departamento de Recursos Humanos la selección de personal, los solicitantes más prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes. Allí son entrevistados por los gerentes y los supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y la comunican al departamento de personal.

Añade Werther & Davis (2008), la decisión de contratar al solicitante indica el final del proceso de selección. Como responsable de la toma de decisión de contratación se encuentra el futuro supervisor del candidato, o el Departamento de Recursos Humanos. Con la finalidad de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Contrato de trabajo

Descrito en el Código de Trabajo de Guatemala (2011), los contratos y pactos de trabajo en el Capítulo primero; Disposiciones generales y contrato individual de trabajo.

En los artículos:

- *Definición. Principio de la primacía de la realidad. Artículo 18. Contrato individual de trabajo*, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.
- *Relación de trabajo: perfecciona contrato. Artículo 19.* Para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente.
- *Contenido del contrato. Principio de norma mínima. Artículo 20.* El contrato individual de trabajo obliga, no sólo a lo que se establece en él, sino: a) A la observancia de las obligaciones y derechos que a) este Código o los convenios internacionales ratificados por Guatemala, determinen para las partes de la relación laboral, siempre, respecto a estos últimos, cuando consignent beneficios superiores para los trabajadores que los que este Código crea; y b) A las consecuencias que del propio contrato se deriven según la buena fe, la equidad, el uso y costumbres locales o la ley.
- *Objeto de contrato: indeterminado Artículo 21.* Si en el contrato individual de trabajo no se determina expresamente el servicio que deba prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique el patrono.
- *Inclusión de garantías y derechos mínimos. Artículo 22.* En todo contrato individual de trabajo deben entenderse incluidos por lo menos, las garantías y derechos que

otorguen a los trabajadores la Constitución, el presente Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social.

- *Novación del empleador. Normativa. Artículo 23.* La sustitución del patrono no afecta los contratos de trabajo existentes, en perjuicio del trabajador. El patrono sustituido queda solidariamente obligado con el nuevo patrono por las obligaciones derivadas de los contratos o de las disposiciones legales, nacidas antes de la fecha de la sustitución y hasta por el término de seis meses.
- *Falta de cumplimiento del contrato individual: efectos. Artículo 24.* La falta de cumplimiento del contrato individual de trabajo o de la relación de trabajo sólo obliga a los que en ella incurran a la responsabilidad económica respectiva, o sea a las prestaciones que determine este Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción contra las personas.
- *Clases de contrato individual. Artículo 25.* El contrato individual de trabajo puede ser:
 - a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
 - b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y
 - c) Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.
- *Contrato por tiempo indefinido: regla general. Artículo 26.* Todo contrato individual de trabajo debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido, salvo prueba o estipulación lícita y expresa en contrario.
- *Excepciones contrato escrito. Artículo 27.* El contrato individual de trabajo puede ser cuando se refiera:
 - a) A las labores agrícolas o ganaderas.
 - b) Al servicio doméstico.
 - c) A los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días;

d) A la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y si se hubiere señalado plazo para la entrega, siempre que éste no sea mayor de sesenta días.

- *Contrato escrito. Formalidades. Artículo 28.* En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

1.2.6. Inducción

Para Rodas (2011), la inducción es obtener los elementos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades o tareas programadas.

Al mismo tiempo para Chiavenato (2010), la inducción significa encaminar, guiar, indicar el rumbo de alguien; determinar la situación del lugar donde se encuentra para guiarlo, cuando el nuevo empleado entra a la organización desconoce totalmente de ella, luego del proceso de inducción el empleado identifica en qué situación se encuentra y hacia donde debe conducir sus actividades y esfuerzos para el logro de los objetivos.

Umaña (2009), indica que el propósito de la inducción es enterar y sensibilizar a la persona sometida a él, sobre diversas características propias de la organización donde laborara o a la que pertenece.

Según Werther & Davis (2008), los temas de la organización y el de prestaciones y servicios, se dirigen prácticamente a todos los empleados. Ambos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Así también existen programas de inducción más complejos que pueden incluir películas o

presentaciones sobre la historia de la compañía, así como mensajes grabados del presidente o vicepresidente de la organización. Es común que la información provenga del representante del Departamento de Recursos Humanos que tenga a su cargo impartir el curso. Para que el programa de inducción sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor, tanto como la del representante del Departamento de Recursos Humanos.

Gómez et al. (2008), **socialización** es el proceso por el que se orienta a los nuevos empleados acerca de la organización o la unidad en la que trabajarán.

Así mismo Mondy et al. (2010), indican que el personal de capacitación y el supervisor de línea son responsables de la inducción, los colegas o compañeros de trabajo son excelentes agentes de información debido a que son accesibles a los recién llegados, se sienten identificados con los nuevos empleados, además, poseen la experiencia organizacional y la destreza técnica que los nuevos empleados necesitan adquirir.

Objetivos de la inducción del personal

Según Chiavenato (2010), a través de los estos diferentes procesos de inducción se puedan lograr los objetivos que la organización:

- Reducir la ansiedad de las personas, cuando los nuevos empleados reciben inducción y apoyo de la organización.
- Reducir la rotación, al tener una inducción eficaz, hace que el nuevo empleado desempeñe bien su trabajo.
- Economizar tiempo.
- Cuando existe trabajo en equipo de una manera integral y coherente, el nuevo empleado se integra mejor y con más rapidez.
- Tener expectativas realistas, a través de los manuales de inducción los nuevos empleados saben qué se espera de ellos y cuáles son los valores deseados por la organización.
- Aumentar la productividad.

- Mejorar la moral de los empleados.
- Mejorar el desempeño laboral.
- Reducir costos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar aprendizaje.

Importancia de la inducción

En referencia al tema Bohlander et al. (2008), mientras más tiempo y esfuerzo se dedique a ayudar a los nuevos colaboradores a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con su organización. A diferencia de la capacitación que hace énfasis en el qué y el cómo, la inducción en el por qué, está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto al puesto que realizan y su papel en la organización. A medida que cambian los planes, políticas y procedimientos en la organización, es necesario mantener actualizados y reorientados a los empleados actuales.

Para tener un programa de inducción bien integrado, por lo regular el Departamento de Recursos Humanos es responsable de coordinar las actividades de inducción y brindar a los empleados de recién ingreso información sobre las condiciones de empleo, compensaciones, prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor. Sin embargo, el supervisor es fundamental en el programa de inducción. Los nuevos empleados están interesados en especial en lo que éste dice y hace, en y cómo son los compañeros de trabajo.

Tipos de Inducción

Para Robbins (2011), existen tres tipos de inducción aplicadas en diferentes organizaciones:

- Inducción sobre la organización, proporciona información general al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos, estructura y las normas de la organización.

- Inducción en el departamento de trabajo, luego de que el colaborador posee una idea general sobre la organización donde está laborando y lo que se espera de él, se pasa a un nivel más específico en donde se pondrá en contacto con el área donde va a trabajar y el departamento en donde desarrollará sus actividades, empieza a conocer el ambiente donde desempeñará sus labores. El colaborador comienza a tener contacto directo con su jefe inmediato y con sus futuros compañeros de trabajo; se le proporcionan las herramientas teóricas, técnicas y demás apoyo para que se integre a su unidad de trabajo.
- Inducción en el puesto de trabajo, en esta etapa se deberá realizar un análisis de las especificaciones del puesto para determinar lo que el colaborador necesita y debe saber de su puesto, las habilidades y destrezas que debe desarrollar para ser eficiente y eficaz. Consiste en familiarizar al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo adecuado de las relaciones interpersonales.

Programas de inducción

Para Robbins (2011), los diferentes programas con que cuentan las organizaciones para aplicarlos en sus empleados.

- Programas formales, incluyen un recorrido por las instalaciones de trabajo, una presentación de la historia de la organización en powerpoint (o cualquier otro medio electrónico) y una breve reunión con los representantes del Departamento de Recursos Humanos.
- Programas informales, consiste en que las organizaciones nombran a una persona que presente al nuevo empleado ante los demás empleados.

1.2.7. Capacitación

Mientras Werther & Davis (2008), indican que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prologarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Los pasos a seguir en la capacitación son:

- Evaluación de las necesidades.
- Objetivos de capacitación y desarrollo.
- Contenido del programa.
- Principio de aprendizaje.

Alles (2009), cabe observar que una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación ciudadana y profesional con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y comportamiento organizacional esperando para alcanzarla.

Para Chiavenato (2010), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Así mismo el autor menciona que implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Indica que los **objetivos de la capacitación** son:

- Preparar al empleado para la ejecución de tareas del puesto que desempeña.

- Proporcionar oportunidades de desarrollo personal, no solo para el puesto que desempeña actualmente, sino también para puestos que pueda ocupar en el futuro.

Robbins & Coulter (2013), opina que los gerentes son responsables de la decisión que requieren los empleados, cuándo lo necesitan, y qué forma debe tomar la capacitación.

Tipos de capacitación

Algunos de ellos incluyen capacitación profesional específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad (tales como la información de acoso sexual, seguridad, etc.), la capacitación para el servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales para el empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente, y otros) es de alta propiedad.

A continuación se describen en el cuadro No. 8 los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las organizaciones.

Cuadro No. 8 Capacitación general y específica.

Tipo	Incluye
General	Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.
Especifica	Habilidades básicas de trabajo/vida, creativa, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros.

Fuente: Robbins & Coulter (2013).

Perdomo (2012), describe la capacitación del recurso humano de acuerdo a los requerimientos presentes y futuros de conocimientos que demanda la organización aprovechando las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y su bajo costo. En este sentido mostramos la gran importancia de la Formación Continua que se define como "el conjunto de acciones que se desarrollan por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la cualificación de los trabajadores asalariados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador". De los tres subsistemas de la oferta formativa (reglada, ocupacional y continua) es éste el que ha experimentado una mayor expansión en los últimos años. El nuevo escenario generado por la globalización genera un cambio de modelo productivo y de organización del trabajo e innovación tecnológica, la cualificación, polivalencia y flexibilidad de los recursos humanos adquiere importancia creciente y con ella la demanda de la formación continúa.

Koontz y Wehrich (2008), definen que motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

La capacitación es la actividad que ayuda a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales, (Hellriegel & Slocum 2009).

A continuación se proporciona en el cuadro No. 9 las descripciones de los distintos tipos de capacitaciones tradicionales y basadas en tecnología que pueden utilizar los gerentes. Según Robbins & Coulter (2013).

Cuadro No. 9 Tipos de capacitación tradicionales y basados en tecnología.

Métodos tradicionales de capacitación

En el trabajo.

Los empleados aprenden como hacer las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de la introducción inicial a la tarea.

Rotación de puestos.

Los empleados trabajan en diferentes puestos dentro de un área en particular, lo que los expone a distintas tareas.

Mentores y entrenamiento.

Los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.

Ejercicios de experiencias.

Los empleados juegan un papel de simulaciones, o en otros tipos de capacitación cara a cara.

Manuales/Cuadernos de trabajo.

Los empleados utilizan cuadernos y manuales de trabajo para obtener la información.

Conferencias en el salón de clase.

Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica.

Métodos de capacitación basados en la tecnología

CD-ROM/DVD/cintas de video/ cintas de audio/ podcasts.

Los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.

Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satélite.

Los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestra ciertas técnicas.

Aprendizaje en línea.

Capacitación basada en internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.

Fuente: Robbins & Coulter (2013).

Para Gómez et al. (2008), el *coaching* de los empleados consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado. La cooperación con los empleados para revelar y poner en práctica sus objetivos profesionales fomenta la productividad y puede facilitar el avance del propio directivo.

Finalmente, los directivos podrían sentirse más cómodos trabajando en sus tareas y creer que carecen de las habilidades necesarias para ser un entrenador eficaz. Muchos directivos consideran que su papel es el de dar respuestas, señalar debilidades, diagnosticar problemas y resolverlos. Este papel es eficaz si el objetivo es juzgar o valorar, pero no lleva a un entrenamiento eficaz de los empleados.

Según Robbins & Decenzo (2009), el éxito de casi todas las empresas depende de que éstas encuentren empleados que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía.

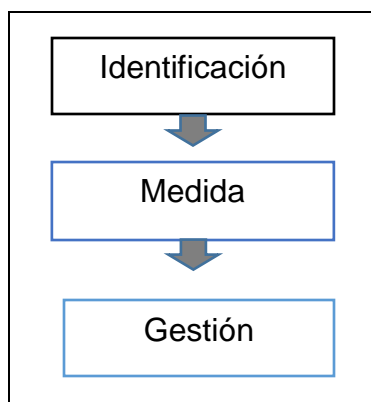
1.2.8. Evaluación del desempeño

Perdomo (2012), hace una aportación en la Evaluación y Revisión del Desempeño. permite medir en dos aspectos: tanto en las contribuciones de valor añadido a las cadenas de valor de la empresa por cada miembro de los recursos humanos como las contribuciones de valor agregado global que genera la organización en un ambiente competitivo y de calidad total como un objetivo estratégico de la empresa. Estas evaluaciones requieren de modelos de econometría y matemáticos aplicados a los Recursos Humanos.

¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

La evaluación del desempeño, según Gómez et al. (2008), se muestra el cuadro No. 10 implica la *identificación, medida y gestión* del rendimiento de las personas de una organización.

Cuadro No. 10 Un modelo de evaluación del desempeño.



Fuente: Gómez et al. (2008)

La **identificación** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

La **medición**, punto central del sistema de evaluación. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.

La **gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

James y Lindsay (2008), por lo regular, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones: proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes de esa forma, reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para

superar sus debilidades; determinar aumentos de salarios; determinar necesidades de capacitación y entrenamiento; identificar a las personas para los ascensos y manejar aspectos legales de recursos humanos.

Las aplicaciones de la evaluación del desempeño

Según Gómez et al. (2008), las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines *administrativos y/o de desarrollo*.

Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

Una encuesta reciente indica que más de la mitad de los directivos creen que la evaluación del desempeño es estratégica para su negocio. Si se hace adecuadamente, la evaluación del desempeño puede ser la clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento. Además, proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones sobre personal, tales como los despidos, se justifican legalmente. Además, la evaluación del desempeño hace operativa la estrategia de la organización. Por ejemplo, las medidas del desempeño que valoran la cortesía y la atención pueden convertir en tangible para los empleados una estrategia competitiva basada en el servicio al cliente.

Aunque existe cierta oposición, la mayor parte de las organizaciones realizan evaluaciones del desempeño. La mayoría de las organizaciones reconoce que los empleados influyen en el rendimiento de manera importante y no aleatoria. (Para que los sistemas de selección resulten válidos, los empleados deben tener una influencia importante y consistente en el rendimiento.) Sin embargo, para mantener y mejorar su rendimiento, los empleados necesitan ser evaluados e informados.

Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es una apreciación metódica del desempeño del trabajador o del potencial a desarrollar en el futuro, para ello es necesario un proceso para estimular o calificar el valor de las cualidades de la persona. Este mismo es dinámico, efectuándose periódicamente a los empleados, ya sea este de manera formal o informal.

Robbins & Coulter (2013), el manejo del desempeño de los empleados, que los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace el *sistema de manejo del desempeño*: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado.

La entrevista de evaluación

Para Gómez et al. (2008), cuando se ha finalizado la calificación del rendimiento, el supervisor suele realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento –una de las partes más importantes del proceso de evaluación–. Muchos directivos temen la evaluación del desempeño, sobre todo cuando no tienen buenas noticias que comunicar. El departamento de RRHH o un grupo externo, como una asociación empresarial o una consultora, pueden ayudar a los directivos ofreciéndoles formación para realizar entrevistas, proporcionándoles ejercicios de simulación y aconsejándoles sobre asuntos espinosos. La lógica subyacente a este sistema parte de dos supuestos. El primero, los directivos no pueden simultáneamente dar apoyo y ser jueces. De esta forma, se pretende que el directivo desempeñe el papel de dar apoyo, durante la reunión destinada a desarrollar el rendimiento, y el papel de juez durante la reunión destinada a determinar el salario. Segundo, cuando se juntan las discusiones sobre el rendimiento y el salario, los empleados probablemente no prestarán atención a la información que se les está dando sobre su rendimiento porque su interés se centrará en las decisiones salariales.

A continuación se presentan en el cuadro No. 11 algunos ejemplos de factores de comunicación que debe estar presentes para mantener una comunicación interpersonal eficaz.

Cuadro No. 11 Habilidades de comunicación para la entrevista de evaluación.

La comunicación cara a cara durante la evaluación del desempeño puede resultar más eficaz si los directivos aplican “microhabilidades”. Factores de comunicación que deben estar presentes para mantener una comunicación interpersonal eficaz. Se ofrecen varios ejemplos:

Habilidades	Ventajas	Descripción	Ejemplos
Atención no verbal	Sugiere interés y una escucha activa.	El evaluador se sienta con una postura ligeramente inclinada hacia adelante, con una postura confortable del tronco, mantiene el contacto visual y habla con una voz tranquila y apaciguadora.	Cuando el evaluado está hablando, el evaluador mira a la persona y mueve la cabeza de forma afirmativa para mostrarle su interés.
Preguntas abiertas y cerradas	La adecuada utilización de preguntas abiertas y cerradas puede garantizar el flujo de comunicación eficaz durante una entrevista.	Las preguntas abiertas fomentan compartir la información y son más apropiadas al principio de la entrevista o en situaciones complejas y ambiguas. Las preguntas cerradas evocan respuestas cortas y son útiles para centrar y clarificar la conversación.	Las preguntas abiertas pueden empezar con palabras como “Podría”, “Haría”, “Cómo”, “Qué” Y “Porqué”. Las cerradas pueden empezar con palabras como “Hizo”, “Es” o “Son”.
Uso de paráfrasis	Las paráfrasis pueden clarificar y transmitir al evaluado que se le está escuchando activamente.	Una paráfrasis es una frase concisa en la que, con nuestras propias palabras, se dice lo que otra persona acaba de decir. Debería ser afirmaciones de hechos sin juicios de valor.	Puede empezar diciendo “Si lo entiendo bien...” o “Lo que quiere decir es...” y terminar con “¿Es así?” o “¿Es eso lo que quiere decir?”.
Reflejo de sentimientos	Muestra que usted está intentando comprender la parte emocional del trabajo. La empatía y sensibilidad de este reflejo de sentimientos pueden abrir la comunicación y permitir que la entrevista pase más fácilmente a cuestiones relacionadas con las tareas.	Parecido a las paráfrasis, un reflejo de los sentimientos es una afirmación, acerca de las emociones que usted cree que tiene la otra persona. Tenga cuidado a la hora de utilizar esta técnica sin sinceridad o con aquellos que necesitan ayuda profesional.	Empiece diciendo algo así como “Parece que usted siente que...”. Termine como terminaría una paráfrasis (“¿Es eso lo que quiere decir?”).
Sensibilidad cultural	La comunicación es más eficaz cuando usted es sensible a las posibles influencias de las distintas culturas.	Preste atención a las diferencias culturales que pueden influir sobre la forma en que la otra persona se comunica y en cómo se comunica uno mismo con los demás.	Cuando se está tratando con empleados de una cultura muy formal, evite tutearlos en el lugar de trabajo. Si se les tutea, podrían considerarlo una falta de respeto.

Fuente: Gómez et al. (2008)

Mejora del desempeño

Gómez et al. (2008), puesto que las entrevistas formales de evaluación suelen realizarse una vez al año, es posible que no siempre tengan un efecto significativo y duradero sobre el rendimiento del trabajador. Mucho más importante que la entrevista anual es la gestión cotidiana e informal del rendimiento. Los supervisores que gestionan eficazmente el rendimiento suelen compartir cuatro características:

- Analizan las causas de los problemas de rendimiento.
- Prestan atención a las causas de los problemas.
- Desarrollan un plan de acción y capacitan a los trabajadores para alcanzar una solución.
- Orientan la comunicación hacia el rendimiento e informan sobre el mismo de forma eficaz.

Cada una de estas características resulta fundamental para mejorar y mantener el rendimiento.

Métodos de evaluación del desempeño

Para Robbins & Coulter (2013), ¿De qué manera evalúan los gerentes el desempeño de los empleados? Aquí es donde entran los diferentes métodos de evaluación del desempeño.

Más del 70 por ciento de los gerentes tienen problemas para hacer una revisión crítica del desempeño de un empleado de bajo desempeño.

Evaluar el desempeño de alguien nunca es tarea fácil, especialmente con los empleados que no hacen bien su trabajo, pero los gerentes pueden hacer mejor esta labor mediante cualquiera de los siete métodos de evaluación del desempeño.

A continuación en el cuadro No. 12 aparece una descripción de los métodos, juntos a sus ventajas y desventajas.

Cuadro No. 12 Métodos de evaluación del desempeño.

Ensayo escrito

El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar.

- + Fácil de utilizar.
- Es más bien una medida de la habilidad de escritura del evaluador que del desempeño laboral del empleado.

Incidentes críticos

El evaluador se enfoca en comportamientos críticos que separan el desempeño efectivo de inefectivo.

- + Ejemplos ricos; basados en el comportamiento.
- Consume mucho tiempo, no se puede cuantificar.

Escalas graficas de calificación

Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor.

- + proporcionar datos cuantitativos.
- No proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.

Escala de calificación basadas en la comportamiento (BARS)

Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escala graficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto.

- + Se enfoca en comportamientos específicos y medibles en el puesto.
- Requieren mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.

Comparaciones multipersonales

Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo.

- + Compara a los empleados entre sí.
- Difícil entre un gran número de empleados; implica aspectos legales.

Administración por objetivos (MBO)

Se evalúa qué tan bien cumplen objetivos específicos los empleados.

- + Se enfoca en objetivos; orientado a resultados.
- Consume mucho tiempo.

Evaluación de 360 grados

Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros.

- + Riguroso.
- Consume mucho tiempo.

Fuente: Robbins & Coulter (2013).

Sin embargo, Gómez et al. (2008), dice que la investigación ha descubierto que la discusión del salario en una sesión de evaluación tiene un efecto *positivo* en la percepción que tienen los empleados de la utilidad de la evaluación del desempeño. Los directivos que tienen que justificar una pequeña subida salarial probablemente se tomen el tiempo de respaldar cuidadosamente sus evaluaciones del desempeño y esta información más detallada debería hacer que la sesión de evaluación sea más valiosa para los empleados.

En definitiva, parece ser que la mejor práctica directiva consiste en combinar la discusión sobre el rendimiento con la del salario en una sola revisión. La gestión informal del rendimiento durante el período de evaluación exige combinar juicio y asesoramiento.

1.2.9. Compensación

Para Robbins & Coulter (2013), los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios bases, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios.

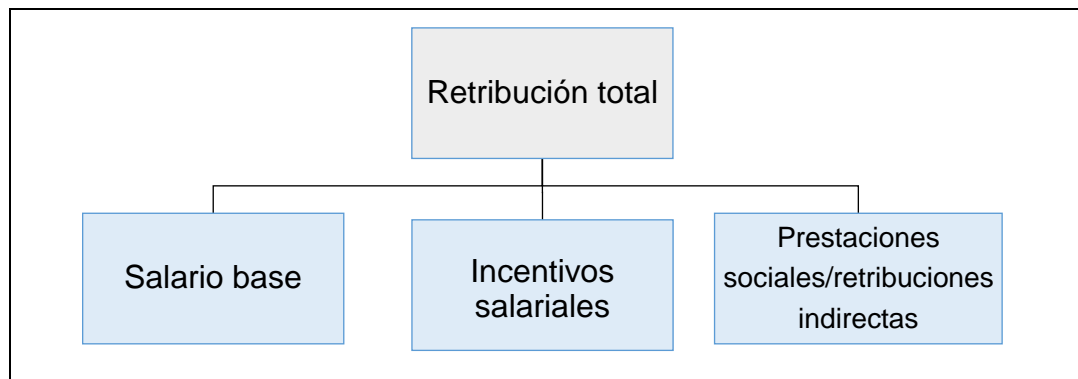
Los sistemas de *pago basado en habilidades* recompensan a los empleados por las habilidades laborales y las competencias que demuestran. Bajo este sistema de pago, el título del puesto de un empleado no define su categoría de pago, lo hacen las habilidades. Mientras el *pago variables*, donde la compensación individual está condicionada al desempeño.

En su criterio Mondy et al. (2010), la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. El propósito principal de las compensaciones es el atraer, retener y motivar a los empleados.

¿Qué es la retribución?

Según Gómez et al. (2008), Como se muestra en el cuadro 13, la retribución total de un empleado tiene tres componentes. La proporción relativa de cada uno de ellos (lo que se conoce como *pay mix* o conjunto de los componentes salariales) varía mucho en función de cada empresa.

Cuadro No. 13 Los componentes de la retribución total.



Fuente: Gómez et al. (2008)

El primer componente, y el más importante en la mayoría de las empresas, es el **salario base**, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (por ejemplo, un pago semanal o mensual) o como retribución por hora. El segundo componente de la retribución total está formado por los **incentivos salariales**, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden adoptar muchas formas (se incluyen en este

componente las primas y la participación en los beneficios de la empresa). El último componente de la retribución total está formado por las **prestaciones sociales**, a veces denominadas **retribuciones indirectas**. Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo).

Una categoría especial de prestaciones es la denominada retribución en especie, que se reserva a empleados con un estatus especial en la organización, normalmente los altos cargos directivos.

La retribución es el gasto más importante de la mayoría de las empresas. Los gastos de personal pueden llegar a representar hasta el 60 por ciento de los costes totales en cierto tipo de empresas del sector industrial, pudiendo ser más elevados en algunas empresas del sector servicios. Esto significa que el éxito con el que se asignan las retribuciones puede suponer la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o perderla. Por lo tanto, *cuánto se paga y a quién se paga* son cuestiones estratégicas cruciales para la empresa.

La investigación muestra que los empleados infravaloran bastante las aportaciones que hacen los empresarios en retribuciones indirectas o prestaciones sociales y dan por sentado su financiación. Las empresas también están siendo más inteligentes a la hora de explicar a los empleados cuánto cuestan estas prestaciones y que esto supone que haya menos dinero para que se concedan aumentos salariales.

Según Chiavaneto (2010), son tres áreas de su vida del empleado en las cuales los planes de servicios y beneficios sociales están destinados auxiliarlo:

- En el ejercicio del cargo (seguro de vida, premios por producción, etc.).
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, alimentación, transporte, etc.).
- Fuera de la empresa (recreación, actividades comunitarias, etc.).

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

- *Beneficios legales.* Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como: prima anual, vacaciones, pensión, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, subsidio familiar, salario por maternidad, horas extras, recargo por trabajo nocturno, etc.
- *Beneficios voluntarios.* Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley, como: bonificaciones, seguro de vida colectivo, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médico-hospitalaria, complementación de la pensión, etc.

Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios

- *Beneficios monetarios,* otorgados en dinero a través de la nómina, como: vacaciones, pensión, bonificaciones, planes de préstamos, complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causas de enfermedad, reembolso o subsidio de medicamentos, etc.
- *Beneficios no monetarios,* ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médico-hospitalaria y odontológica, servicio social y consejería, club o asociación recreativa, transporte de la casa a la empresa, y viceversa, horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, etc.

Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

- *Planes asistenciales,* beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, como: asistencia médica-hospitalaria y odontológica, asistencia financiera mediante préstamos complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad, seguro de vida, seguro de accidentes personales, etc.

- *Planes recreativos*, se refiere a servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado, como: asociación recreativa o club, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, actividades deportivas, excursiones programadas, etc.
- *Planes supletorios*, comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo, como: transporte o conducción del personal, restaurante en el lugar de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios, agencia bancaria en el lugar de trabajo, etc.

Bohlander y Snell (2008), indican que la vinculación de la compensación con los objetivos de las organizaciones es:

- Recompensar a los empleados por su desempeño anterior
- Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo
- Mantener la equidad de salario entre los empleados
- Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con la metas de la organización
- Controlar el presupuesto de compensación
- Atraer a personal calificado
- Retener a los empleados actuales

Diseño de un sistema de retribución

Para Gómez et al. (2008), el sueldo de un empleado determina, sin duda, su poder adquisitivo. No obstante, en la mayoría de las sociedades, la cantidad de dinero que un individuo gana también sirve como indicador de poder y prestigio y se relaciona con los sentimientos de valía personal.

En otras palabras, la retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico. Por este motivo, una mala gestión del proceso de asignación de retribuciones podría afectar negativamente a los empleados y, en última instancia, a los resultados de la empresa.

La gran variedad de políticas y sistemas salariales que una compañía puede utilizar plantea a los directivos un doble desafío: diseñar un sistema de retribución que 1) permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos y 2) se adapte a las características propias de la empresa y del entorno. En las secciones que siguen estudiaremos los distintos criterios que se pueden emplear para diseñar un plan de retribuciones, los cuales se resume en el cuadro 14. Aunque, para mayor claridad, estos criterios se presentan en forma de opciones entre las que se puede elegir; en la vida real las políticas que elaboran la mayoría de las empresas se encuentran en algún punto entre los dos extremos.

Cuadro No. 14 Los nueve criterios para diseñar un plan de retribuciones.

1. **Equidad interna frente a equidad externa.** ¿El plan de retribución será percibido como un plan justo dentro de la estructura retributiva de la empresa o será considerado justo en relación con lo que otros empresarios están pagando por un trabajo semejante?
2. **retribución fija frente a retribución variable.** ¿Se pagarán las retribuciones sobre una base fija (mediante el salario base) o fluctuación de criterios preestablecidos como el nivel de rendimientos o los beneficios de la empresa?
3. **Rendimiento frente a la presencia.** ¿Se hará más hincapié en el rendimiento, vinculado la retribución a las contribuciones individuales/de grupo, o se hará más hincapié en la presencia en la presencia en la empresa, pagando al empleado por estar trabajando un determinado número de horas semanales y haciendo que ascienda progresivamente a través de los escalafones de la empresa?
4. **Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual.** ¿Se basará la retribución en función del valor que la empresa otorgue a cada trabajo concreto o dependerá de las habilidades y conocimientos que los empleados aporten al puesto de trabajo?
5. **Igualitarismo frente a elitismo.** ¿Aplicará la empresa el mismo plan de retribución a todos los empleados (igualitarismo) o establecerá distintos planes en función del nivel y/o grupo al que pertenezca el empleado (elitismo)?

- 6. Remuneración inferior a la del mercado frente a la remuneración superior a la del mercado.** ¿Serán los salarios de los empleados inferiores, iguales o superiores a los del mercado?
- 7. Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias.** ¿Tratará la empresa de motivar a sus empleados a través de recompensas monetarias como lo son las retribuciones y los derechos de opciones sobre acciones o dará más importancia a las retribuciones no monetarias como lo son un trabajo interesante y la seguridad del puesto de trabajo?
- 8. Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas.** ¿Tendrán los empleados accesos a la información sobre los niveles retributivos de los demás trabajadores y a la forma en que se deciden las retribuciones (retribuciones públicas) o se ocultará esta información a los empleados (retribuciones secretas)?
- 9. Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales.** ¿Se decidirán las retribuciones de forma centralizada y se controlarán de cerca o se delegarán a los directivos de las unidades de la empresa?

Fuente: Gómez et al. (2008)

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio de El Progreso, Jutiapa, Guatemala hay diversidad de MYPES, entre las cuales se pueden mencionar distribuidoras, mueblerías, panaderías, agro-servicios, entre otros, se han tomado 21 entre pequeñas y medianas existentes en área del casco urbano, que tiene en promedio 12 empleados con 16 años de llevar a cabo sus labores, por lo cual se ha reconocido la necesidad de mejorar la implementación de su administración de recursos humanos (ARH).

En las empresas actualmente poseen varias deficiencias, entre ellas no se tienen bien definidos los puestos y funciones de los colaboradores, no se aplican pruebas para tener información sobre las destrezas del candidato, porque en algunos casos los empleados no cuentan con la formación básica o necesaria para cubrir las vacantes. En la mayoría de empresas no realizan un contrato escrito firmado por el trabajador y patrono donde se especifiquen las condiciones de trabajo amparado por la ley.

Las deficiencia anteriormente mencionadas perjudican al trabajador y así mismo al patrono, por su aplicación de manera empírica de la realización de los diferentes procesos, así como el reclutamiento quedando limitado, ya que los propietarios se basan en recomendaciones y omiten otras fuentes para buscar los candidatos idóneos a cubrir las vacantes, no están tomando en cuenta la prevención en el cambio que pueda acontecer de personal, mientras la selección se basa a la entrevista no estructurada únicamente, además no cuentan con manuales de puestos y los contratos efectuados se hacen de manera verbal, aparte de no existen capacitaciones por parte de los propietarios, en algunas empresas son impartidas por parte de proveedores únicamente.

Las deficiencias que están ocurriendo en las MYPES, se originan desde la planificación de su recurso humano, el capital humano es pieza clave dentro de las empresas, como consecuencia dificulta alcanzar los objetivos y metas, dañando también al óptimo servicio que tiene que ser prestado a los clientes internos como externos, por la desmotivación en los empleados para cumplir con sus funciones asignadas, generando a los patronos pérdidas monetarias.

Para evitar los problemas a futuro, las empresas deben tomar en cuenta el proceso de ARH, desde planeación de recurso humano para obtención del pronóstico de la demanda de trabajo, analizar y diseñar los puestos, practicar otros métodos reclutamiento y selección de personal para ampliar la gama de candidatos idóneos, no omitir el paso de inducción y capacitación para orientar y adiestrar al trabajador sobre las tareas asignadas dentro de la empresa. Llevando a cabo la evaluación del desempeño, así mismo brindar compensación para la motivación del empleado. Para que el recurso humano pueda rendir al máximo en sus actividades laborales.

El problema planteado anteriormente, busca responder el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo se realiza la Administración de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de El Progreso, Jutiapa?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Determinar cómo se realiza la Administración de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de El Progreso, Jutiapa.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Establecer cómo se efectúa el proceso de planificación de recursos humanos.
- Analizar la forma como se lleva a cabo el análisis y diseño de puestos.
- Identificar el procedimiento de reclutamiento de candidatos que posean los requisitos necesarios.
- Describir el proceso de selección para escoger al personal idóneo para el puesto.

- Analizar la forma de contratación que se ejecuta entre la empresa y el trabajador.
- Identificar como se realiza el proceso de inducción para nuevo personal dentro de la empresa.
- Describir las diferentes actividades que realizan con respecto a las necesidades de capacitación.
- Determinar cómo se realiza la evaluación del desempeño y su entrevista de retroalimentación para el personal.
- Identificar los tipos de compensación utilizadas y la forma de retribución para el personal.

2.2. Variables e indicadores:

Variable

- Administración de Recursos Humanos

2.2.1. Definición Conceptual

Dessler & Varela (2011), La **administración de recursos humanos** se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

2.2.2. Definición Operacional

La administración de recursos humanos tiene la función de la columna vertebral, por qué a través de ella se trasmite la cultura y las acciones necesarias al personal, para cumplir los propósitos de la empresa.

Indicadores

- Planeación de Recursos Humanos
- Análisis y Diseños de Puestos
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Compensación

2.3. Alcances y limitaciones

2.3.1. Alcances

La investigación abarcó las pequeñas y medianas empresas en el área urbana en municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala en las que se cuestionó a propietarios, gerentes y empleados respecto a la ejecución de las diferentes etapas del proceso de administración de recursos humanos a través de cuestionario.

2.3.2. Limitaciones

Durante el desarrollo del trabajo de campo, se contactó a los 26 propietarios o gerentes de las pequeñas y medianas empresas que están ubicadas en el área urbana del municipio; sin embargo, la demora del ejercicio de trasladar el instrumento de investigación hacia quienes respondieron el cuestionamiento, en la generalidad de casos se efectuó en presencia de propietarios o gerentes, por lo tanto se visitó en

varias ocasiones las empresas, para llevar a cabo el procedimiento, si no se cuenta con dicha presencia de las autoridades, por lo cual se dio la negativa de dichos empleados a responder ciertos cuestionamientos planteados, por miedo a represarías por parte de sus empleadores, en otros casos hubo poca comprensión del tema plasmado en los cuestionarios por la baja escolaridad de dichos trabajadores.

2.4. Aporte

La actual investigación pretende ayudar al favorecimiento con propietarios o gerentes y así mismo con los empleados de las distintas empresas del municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala para aportar a la optimización de las funciones del área de la administración de recursos humanos.

Recabar información para el uso de futuros estudiantes y empresarios emprendedores para aportar conocimiento en el tema de Administración de recursos humanos, utilizando como plataforma el área urbana de el municipio de El progreso, que a su vez le permite proponer soluciones y estrategias para ser más eficiente dicho proceso.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Los sujetos de la presente investigación están constituidos por los propietarios o gerentes y empleados de las pequeñas y medianas empresas del municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala, quienes se identificaron por medio de una recaudación de información en las mismas.

Sujeto 1

a) **Propietarios o Gerentes 26**

Son quienes cumplen con los papeles de administradores o encargados de llevar a cabo las actividades de administración de recursos humanos dentro de las empresas.

Sujeto 2

b) **Empleados 239**

Son los que tiene a su cargo la realización de actividades generales, por lo tanto se consideran las personas idóneas para ocupar los puestos de las empresas.

3.2. Población

La población es de 26 propietarios o gerentes y 239 empleados siendo en total 265 personas, representando una población finita (ver tabla 2).

Tabla No. 2 Población.

No.	Empresa	Propietario o Gerente	Colaboradores	Totales por empresa
01.	Agroservicio	01	18	19
02.	Beneficio A	01	08	09
03.	Beneficio B	01	06	07
04.	Beneficio C	01	06	07
05.	Distribuidora	01	10	11
06.	Farmacia A	02	06	08
07.	Farmacia B	01	12	13
08.	Ferretería A	02	06	08
09.	Ferretería B	01	58	59
10.	Ferretería C	01	07	08
11.	Ferretería D	01	09	10
12.	Funeria A	01	06	07
13.	Funeria B	01	06	07
14.	Gasolinera	01	06	07
15.	Panadería A	02	12	14
16.	Panadería B	01	08	09
17.	Panadería C	01	18	19
18.	Pupuseria	02	06	08
19.	Ropa Americana	01	07	08
20.	Taller	01	12	13
21.	Variedades	02	12	14
Totales individuales		26	239	265

Fuente: Elaboración propia (2017). Mediante una entrevista.

3.3. Técnica e instrumentos

Para obtención de la información se estructuró dos encuestas como herramientas:

- Una entrevista estructurada dirigida a los propietarios, que contiene una serie de 16 preguntas cerradas, y 16 preguntas de opción múltiple (los encuestados seleccionaron una o varias opciones), con la intención de obtener información de la forma en que aplican en las empresas la administración de recursos humanos.

- Una entrevista estructurada dirigida a los empleados, que contiene 12 preguntas cerradas, y 18 preguntas de opción múltiple (los encuestados seleccionaron una o varias opciones), para obtener información sobre el proceso llevado a cabo dentro de las empresas para la obtención de personal idóneo para las plazas.

3.4. Procedimiento

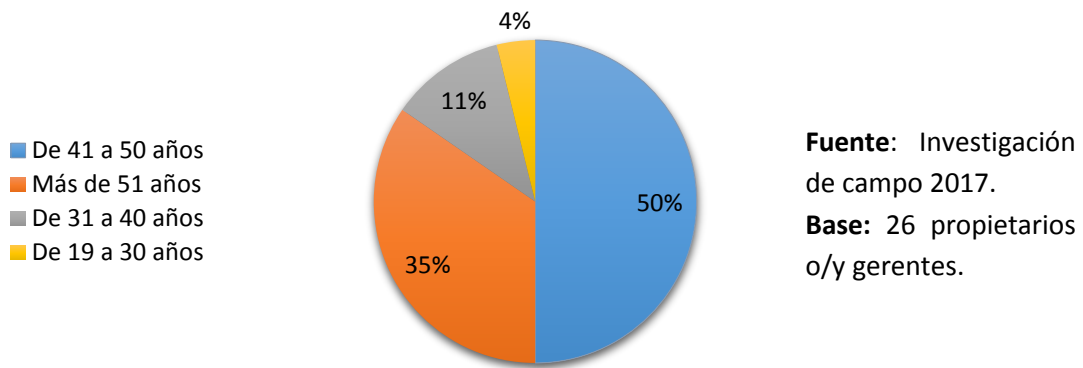
Para el proceso de éste estudio se realizaron varios pasos, los cuales se indican a continuación:

- Se seleccionó el tema
- Investigación de antecedentes
- Investigación de la situación actual
- Investigación de marco teórico
- Elaboración del planteamiento del problema
- Elaboración de los objetivos
- Terminación de la variable
- Selección de definición conceptual
- Elaboración de definición operacional
- Establecimiento de alcances y límites
- Elaboración del aporte
- Determinación del método
- Determinación de los sujetos de estudio
- Determinó la técnica y el instrumento
- Elaboración del cuestionario
- Realización del Trabajo de Campo
- Presentación de Resultados
- Análisis e Interpretación de Resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

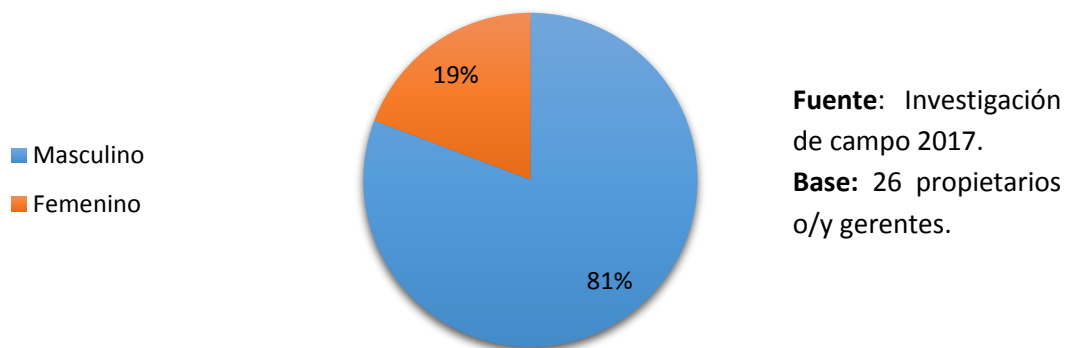
a) Resultado de las 26 entrevistas estructuradas dirigidas a los gerentes o propietarios de las pequeñas y medianas empresas del casco urbano de El Progreso, Jutiapa, Guatemala.

Gráfica No. 1 Edad de los propietarios o/y gerentes.



De 41 a 50 años es el rango de edad que se encuentran la mitad de los propietarios o/y gerentes.

Gráfica No. 2 Sexo de propietarios o/y gerentes.



Acorde a los resultados de la encuesta, predominaron 21 que representan al (81%) del género masculino.

Estado Civil de propietarios o/y gerentes

Conforme al total de entrevistados, están los propietarios o/y gerentes casados (as) con 22 (84%), predominando sobre los estados civiles, seguido están los solteros (as) con 2 (8%), un viudo (a) que equivalente al (4%) y un unido (a) que equivalente al (4%).

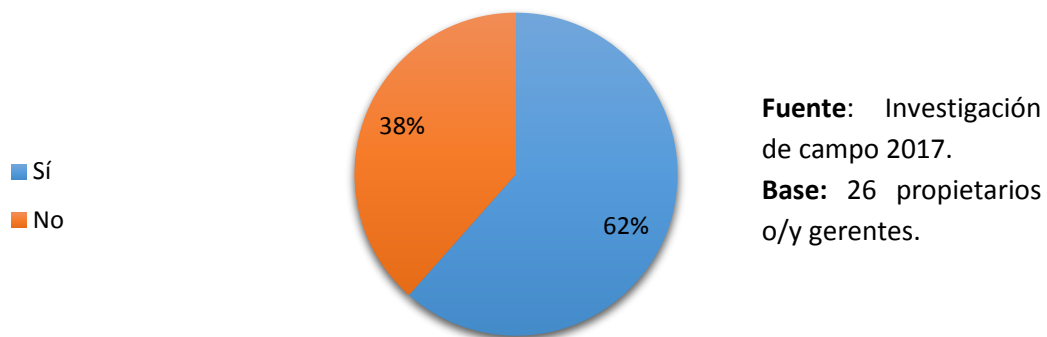
Antigüedad en el puesto de trabajo actual de propietarios o/y gerentes

Acorde al total entrevistados, 22 (84%) propietarios o/y gerentes tienen más de 10 años de antigüedad en el puesto de trabajo, 2 (8%) tienen de 7 a 10 años y 2 (8%) tienen de 4 a 6 años.

Elemento de estudio: Administración de Recursos Humanos.

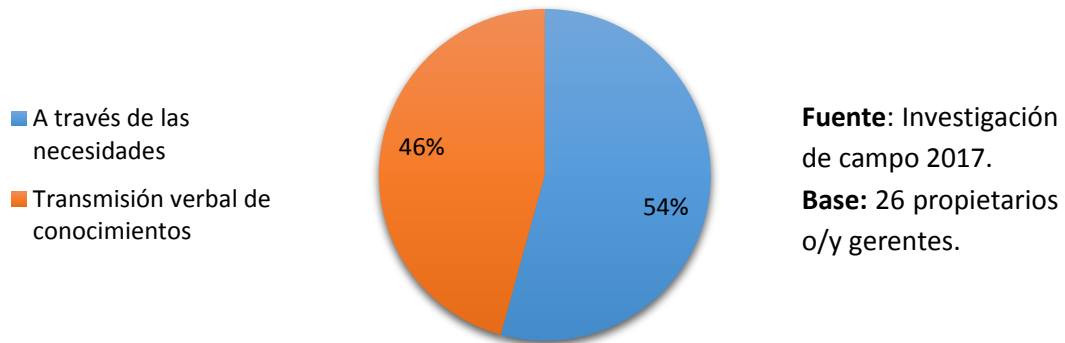
Indicador: Análisis y Diseño de puestos.

Gráfica No. 3 Análisis de puestos de trabajo dentro de las empresas.



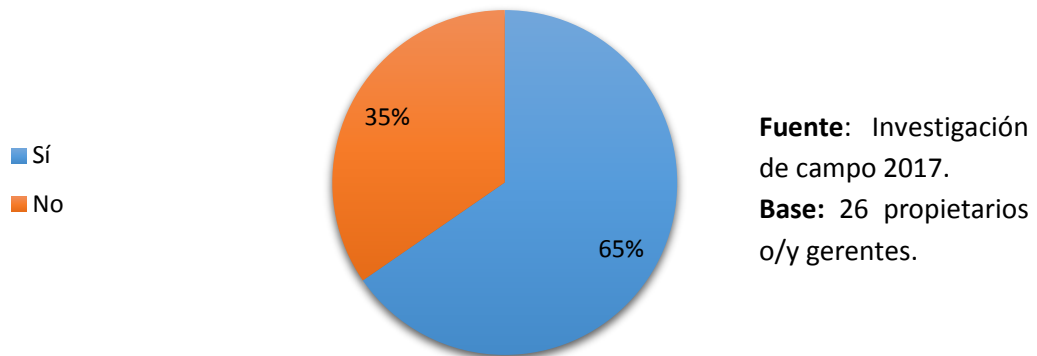
Se logró establecer que 16 gerentes o/y propietarios (62%) sí realizan un análisis de puestos de trabajo dentro de la empresa, porque cada puesto tiene requerimientos diferentes y es muy importante llevarla a cabo; mientras no lo considera necesario, el porcentaje respondieron que no.

Gráfica No. 4 Identificación de los conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo.



19 propietarios o/y gerentes (54%) identifican a través de las necesidades, que van surgiendo en la empresa durante el tiempo, mientras el resto con transmisión verbal de parte de los clientes y empleados. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

Gráfica No. 5 Se obtiene información los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas.



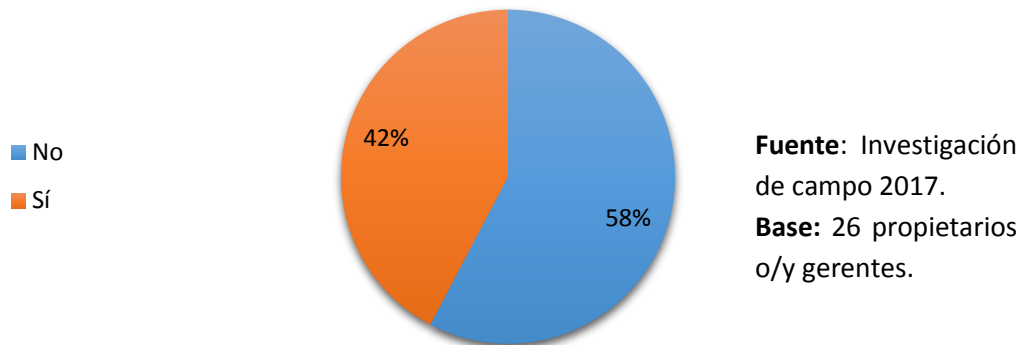
De los entrevistados, 17 (65%) sí utilizan un procedimiento, porque de ello depende el buen desempeño de los empleados dentro de la empresa y 9 (35%) no lo utilizan porque no lo consideran necesario, porque la empresa es pequeña.

Indicador: Planeación de recursos humanos

Las actividades de recursos humanos en la planificación

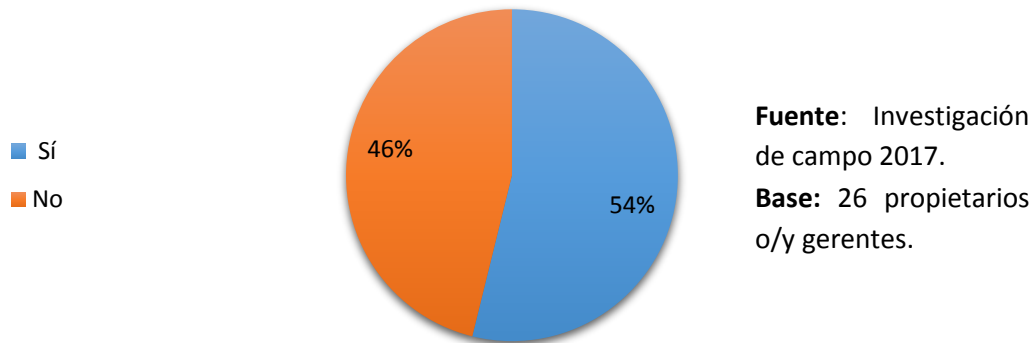
Todos los propietarios o/y gerentes firmaron que sí, porque es necesario maximizar la inversión en recurso humano, para que cada uno de los puestos sean ocupados por empleados con capacidad para desarrollarlo y que supla las necesidades del mismo.

Gráfica No. 6 Aplicación de la planeación de Recursos Humanos.



15 (58%) no aplican la PRH, porque no tiene el conocimiento para realizarlo y considera que no es necesario, mientras los afirman que sí, aplican la planeación de manera empírica.

Gráfica No. 7 La planificación que comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal.



De las respuestas brindadas, 14 (54%) sí aplican la planificación que comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, porque la empresa también se beneficia, además se enfoca principalmente en el área económica, mediante el potencial y las aptitudes del empleado, y el resto no lo aplican porque cuando un empleado desempeña correctamente un puesto prefieren dejarlo en ese puesto y no promoverlo.

Indicador: Reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos

Como resultado del cuestionamiento anterior, la mayoría siendo 25 (96%) sí considera necesario, porque las empresas funcionan de forma más eficiente y 1 (4%) respondió que no lo considera necesario, porque requiere de tiempo para llevar a cabo su realización.

Aplicación del reclutamiento interno

Todos los propietarios o/y gerentes aseguran que sí aplican el reclutamiento interno, porque dentro de la empresa esto les favorece ahorrando costos y tiempo en su realización.

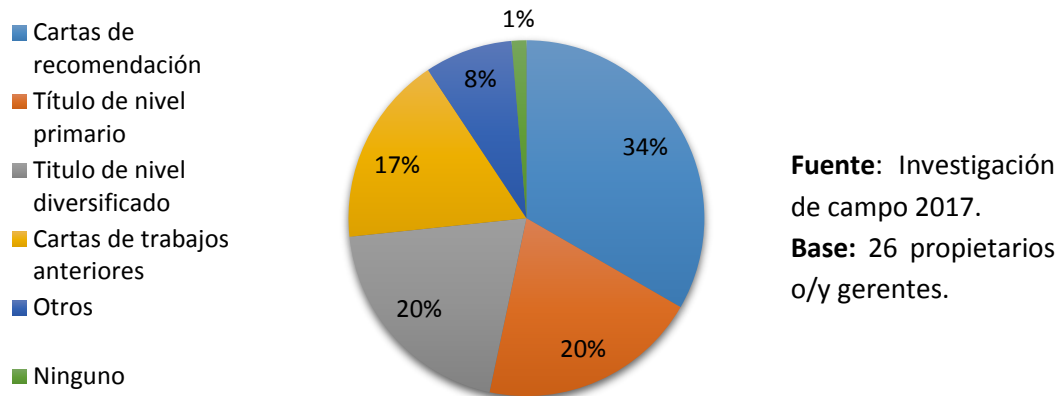
Aplicación de las fuentes de reclutamiento externo

El total de propietarios o/y gerentes, afirma no ocupar las fuentes de reclutamiento externo, ya que se incurrían en adicionar costos en reclutamiento; a su vez señalaron que un medio que utilizan en la búsqueda de nuevos empleados es la promoción de plazas vacantes por medio de afiches y recomendaciones de los empleados.

La persona a cargo de realización de la entrevista de trabajo

En base al cuestionamiento se logró establecer, 22 (87%) siendo la mayor parte respondieron que el propietario es el encargado de realizar la entrevista de trabajo, 4 (13%) respondieron que el coordinador de área o en algunos casos un empleado con más años de laborar para la empresa debido al conocimiento que ha obtenido dentro de la empresa.

Gráfica No. 8 Tipo de documentación solicitada durante el proceso de selección.



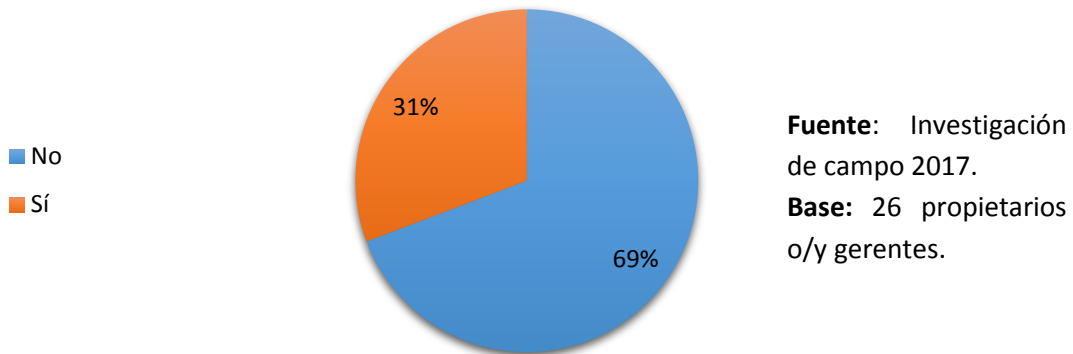
De acuerdo al cuestionamiento, 25 (34%) solicitan cartas de recomendación, 15 (20%) solicitan título de nivel primario, 15 (20%) solicitan título de nivel diversificado, para las empresas estos tipos de documentación son las más relevantes a tomar en cuenta en el proceso de selección, ya que la documentación requerida depende de las necesidades de los diferentes puestos. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

La entrevista realizada a los candidatos

El total de los propietarios o/y gerentes aseguran que sí llevan a cabo la entrevista, porque por ese medio se obtienen la información necesaria, de los candidatos y sus aspiraciones.

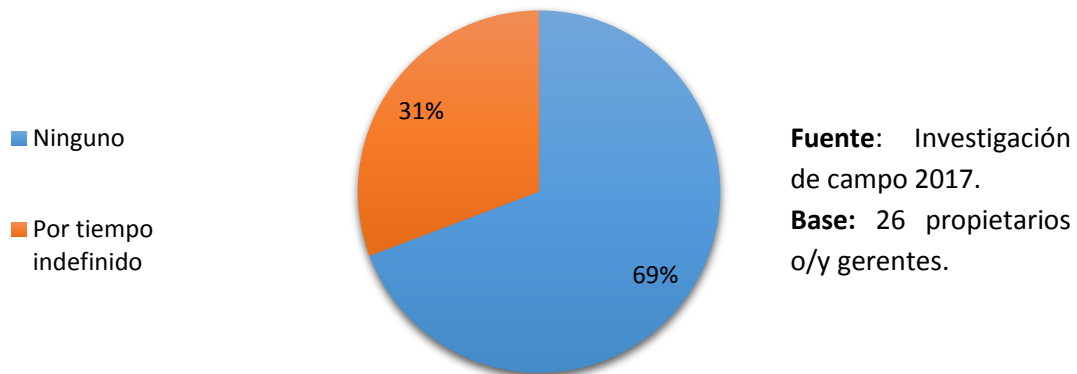
Indicador: Contratación

Gráfica No. 9 Realización de contrato de trabajo escrito.



18 (69%) respondieron que no realizan con un contrato de trabajo escrito y mientras que el resto sí realizan este tipo de contrato, ya que es un requerimiento del Ministerio de Trabajo a su vez brinda seguridad a la empresa y sus empleados.

Gráfica No. 10 Clase de contrato individual de trabajo.



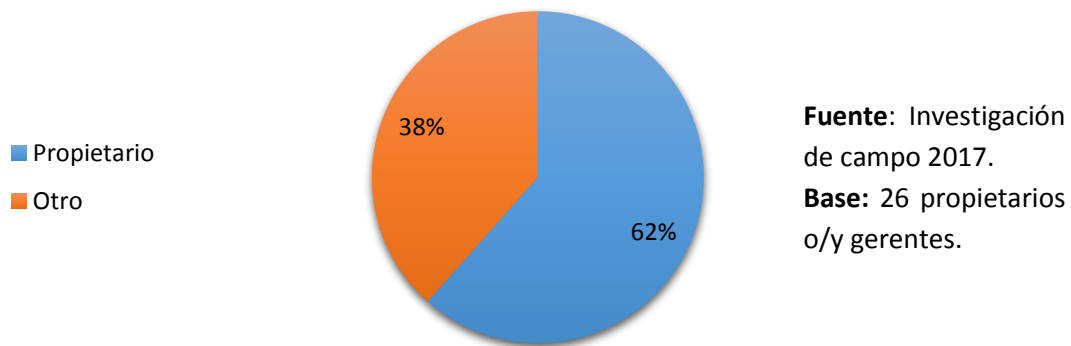
En el cuestionamiento, 18 (69%) indicaron que no poseen ninguna clase de contrato, porque no lo consideran necesario y la minoría de sujetos indicó que por tiempo indefinido, ya este tipo de contrato es que mejor se le acomoda a las necesidades de la empresa.

Indicador: Inducción

Inducción al empleado nuevo

En su totalidad los propietarios o gerentes sí proporcionan inducción al empleado nuevo, expresan que es vital realizar la inducción necesaria, ya que de ello depende en gran parte el conocimiento que necesita el empleado para realizar su trabajo de manera adecuada y eficiente.

Gráfica No. 11 Responsable de impartir la inducción al nuevo personal.

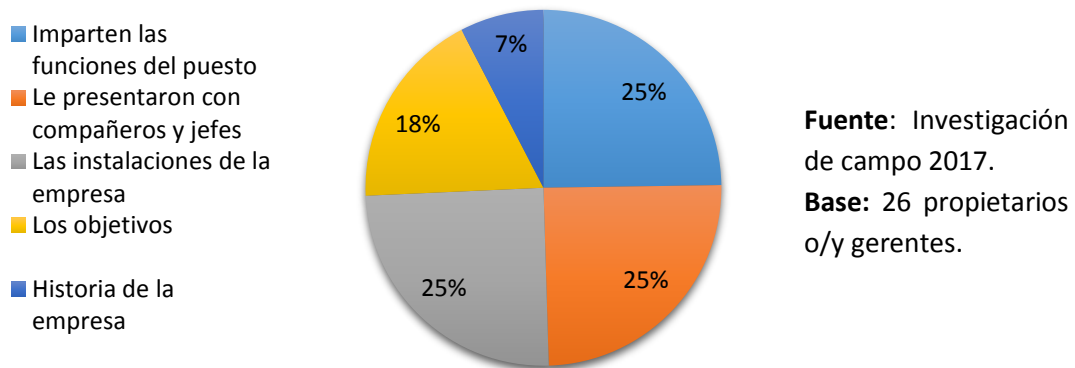


El responsable de impartir la inducción al nuevo personal, 16 (62%) afirman que el propietario y 10 (38%) que otros (empleado de más antigüedad o encargado de la empresa) debido al conocimiento y experiencia que ha adquirido dentro de la empresa.

Comunicación de normas y procedimientos al nuevo personal

El total de propietarios o gerentes afirman que es de manera verbal, como son comunicadas normas y procedimientos al nuevo personal, ya que no se cuenta con instructivo donde se encuentren plasmadas.

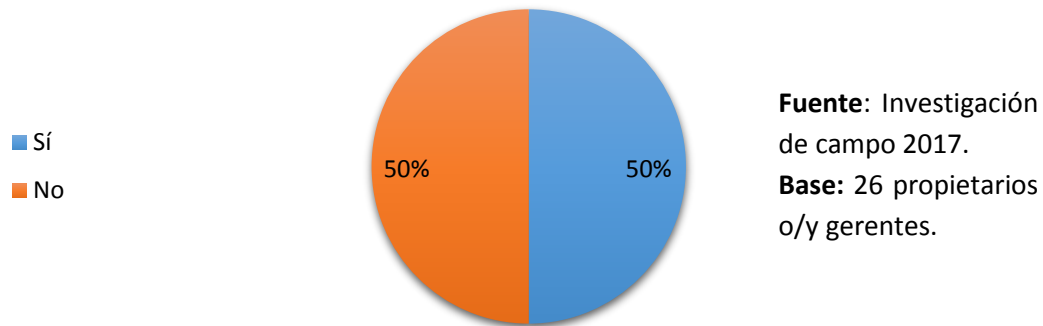
Gráfica No. 12 Información que facilitan en la inducción al trabajo.



La inducción al trabajo que le facilitan a los nuevos trabajadores, 26 (25%) imparten las funciones del puesto, 26 (25%) le presentaron con compañeros y jefes, y 26 (25%) las instalaciones de la empresa, fue la información brindada y considerada más necesaria dentro de las empresas, para que el nuevo empleado tenga el conocimiento. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

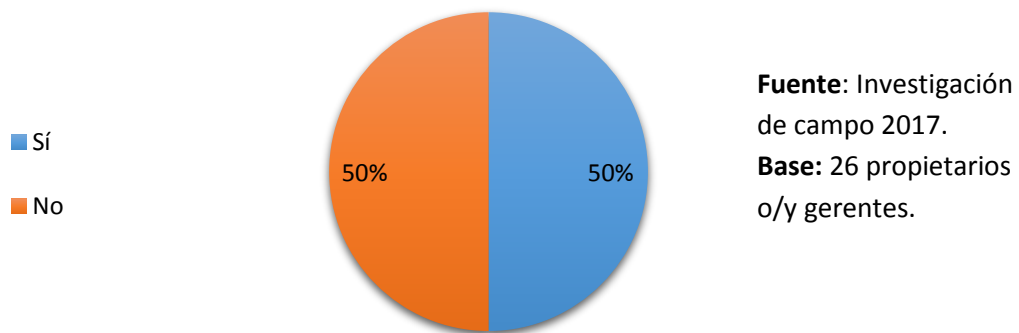
e) Indicador: **Capacitación**

Gráfica No. 13 Capacitación en las empresas.



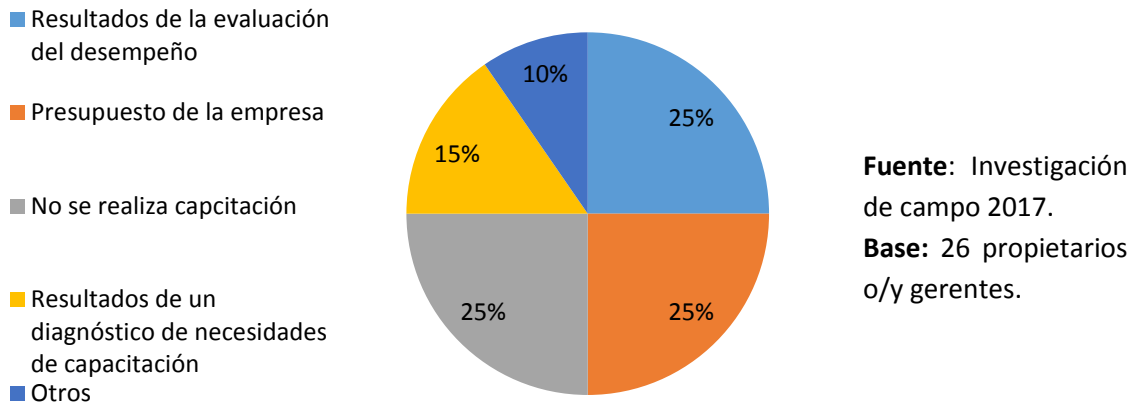
La mitad de propietarios o gerentes sí se proporcionan capacitación, porque necesitan tener personal con la capacidad necesaria para realizar su trabajo y mantenerlos al día con los avances en la rama que la empresa, mientras la otra mitad aseguran que no se proporciona capacitación a sus empleados, porque afirman no tener la capacidad económica para poder brindarlas.

Gráfica No. 14 Plan de capacitación para el personal administrativo.



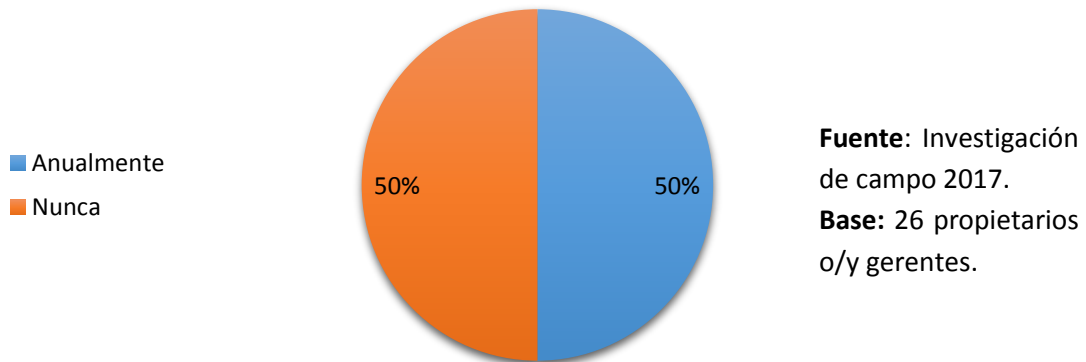
La mitad de propietarios o gerentes manifestaron que sí existe un plan de capacitación para el personal administrativo, ya que es esencial para mantenerlos motivados, además actualizados y la otra mitad aseguraron que no existe un plan.

Gráfica No. 15 Aspectos que son considerados por las empresas para la capacitación.



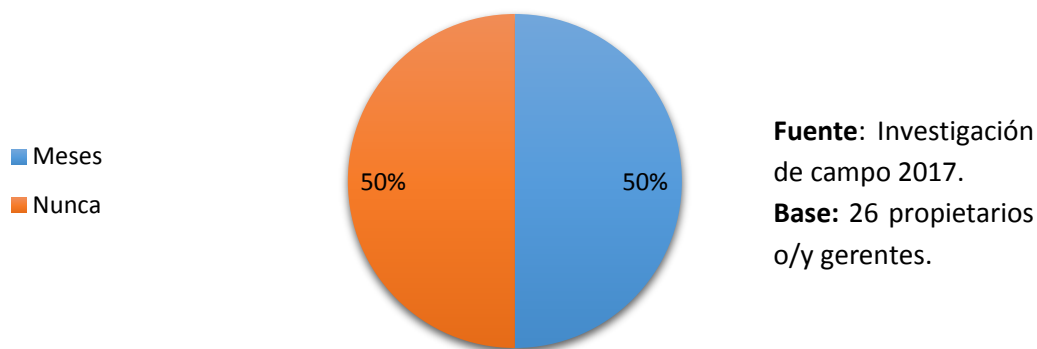
Para capacitación son considerados, 13 (25%) los resultados de la evaluación del desempeño, ya que es necesario conocer las áreas con deficiencias para reforzar en esa área, 13 (25%) se basan en el presupuesto de la empresa, ya que este aspecto es importante a tomar en cuenta en la planificación para su realización. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

Gráfica No. 16 Intervalos de capacitación al personal.



Con respecto al cuestionamiento, la mitad aseguran que anualmente ha sido el intervalo de tiempo que han dejado entre cada una de las capacitaciones, por motivo de falta presupuesto, y otra mitad nunca se ha capacitado.

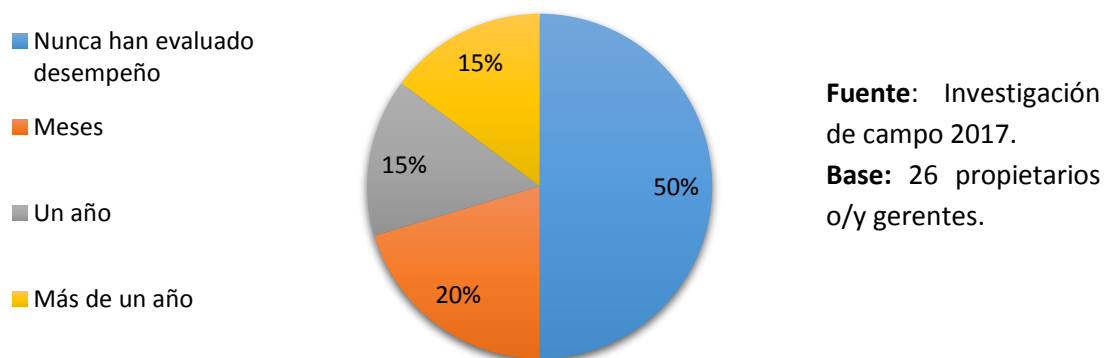
Gráfica No. 17 Última capacitación que recibió el personal.



A base del cuestionamiento anterior, la mitad de propietarios o gerentes realizaron la última capacitación hace meses debido que se basan a intervalos anuales para su realización y en el presupuesto ya que este aspecto es muy importante para cada empresa, y la otra mitad nunca ha realizado capacitación.

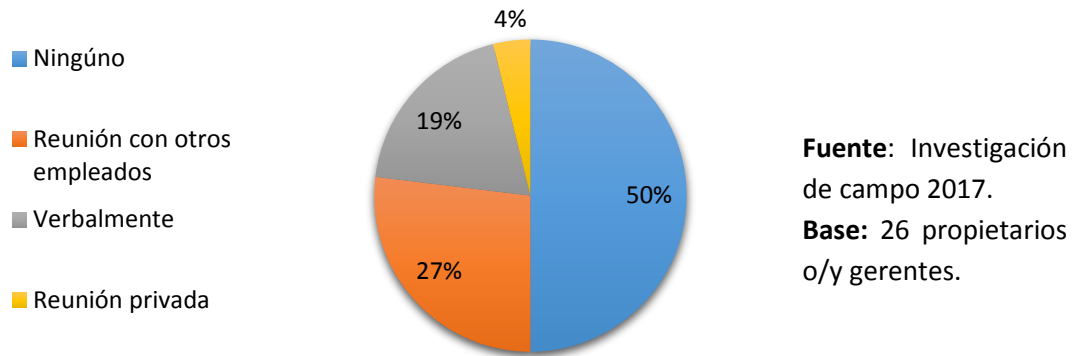
Indicador: Evaluación del Desempeño

Gráfica No. 18 Intervalo de tiempo que evaluaron el desempeño.



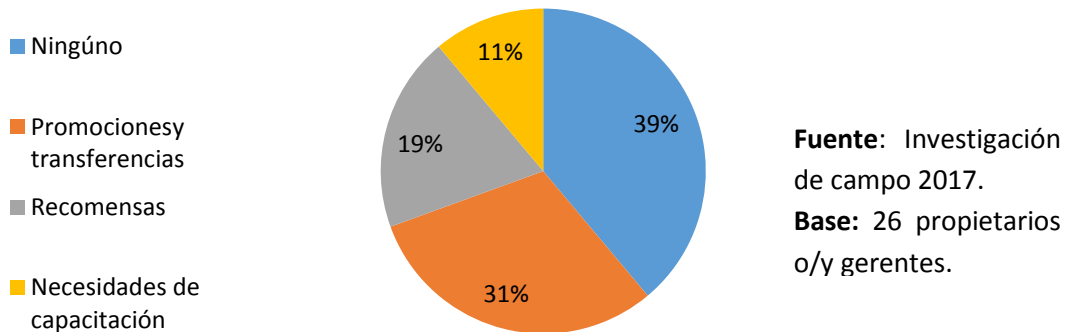
La mitad de propietarios o gerentes nunca han evaluado desempeño, porque no lo consideran necesario, además tienen muy poco conocimiento en el tema, también indican que es un tema difícil de tratar con los empleados, y las demás empresas, la realizan en intervalos largos de tiempo, porque requiere mucho tiempo llevarla a cabo.

Gráfica No. 19 Manera que se realiza la evaluación del desempeño.



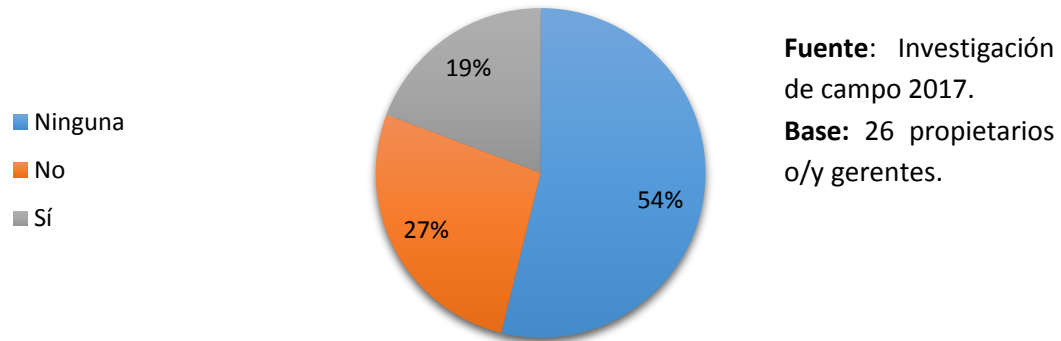
La mitad de propietarios o gerentes no realizan de ninguna manera la evaluación del desempeño, otros la realizan en reunión con además empleados en forma de exhortación general, los demás la realizan verbalmente, porque consideran que es la manera más práctica de llevarla a cabo.

Gráfica No. 20 Fines para que son utilizados los resultados de las evaluaciones del desempeño.



Los encuestados respondieron, 14 (39%) para ninguno efecto, porque no la llevan a cabo, 11 (31%) para promociones y transferencias en forma de motivación, la otra minoría para recompensas y necesidades de capacitación. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

Gráfica No. 21 Entrevista de rendimiento en el proceso de evaluación de desempeño.



14 (54%) ninguna de las anteriores debido que no ponen en práctica la entrevista con el trabajador, otro porcentaje manifestó que no la realizan, porque la información la utilizan a nivel administrativo y la minoría afirmaron que sí realizan.

Indicador: Compensación

Tipo de salario que recibe el personal

Salario base con 22 (84%) predominando en la mayoría de empresas, 2 (8%) con salario mínimo, es el establecido por el ministerio de trabajo, 1 (4%) con salario por unidad producida, y 1 (4%) con salario por hora de trabajo.

Gratificaciones no económicas que reciben los empleados

Las gratificaciones no económicas, 22 (84%) no las proporcionan, porque no contempladas estos tipos de incentivos en las empresas, mientras 4 (16%) restantes de los entrevistados respondieron que sí las proporcionan.

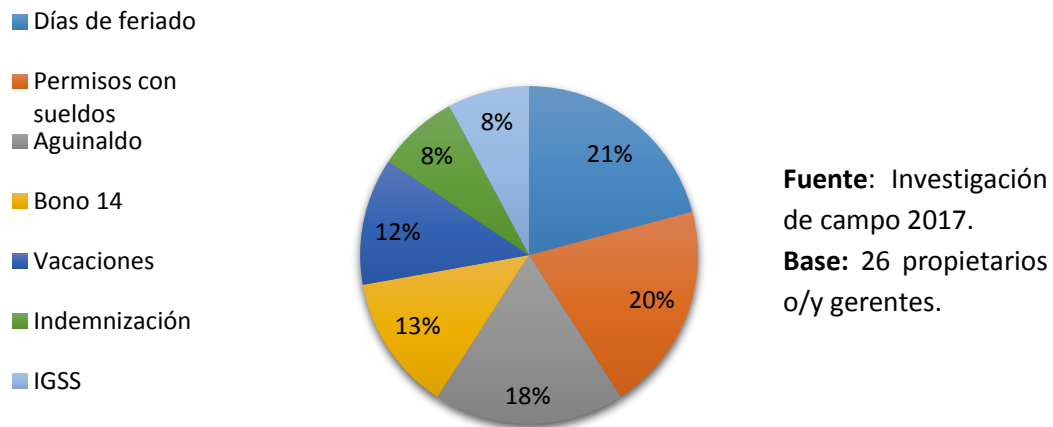
Tipos de gratificaciones no económicas que reciben los empleados

Las gratificaciones no económicas, 22 (84%) ninguna gratificación no económica, 3 (12%) empleados dijeron que un ambiente laboral satisfactorio, y 1 (4%) reconocimientos, son pocas las empresas que ponen en práctica este tipo de gratificaciones.

Prestaciones establecidas por la ley que recibe el personal

24 (92%) sí cumplen, ya que es un requerimiento de ley, además los empleados lo merecen, y 2 (8%) afirman que el personal de la empresa no recibe prestaciones establecidas por la ley, porque la empresa no genera suficientes ingresos para cubrirlos.

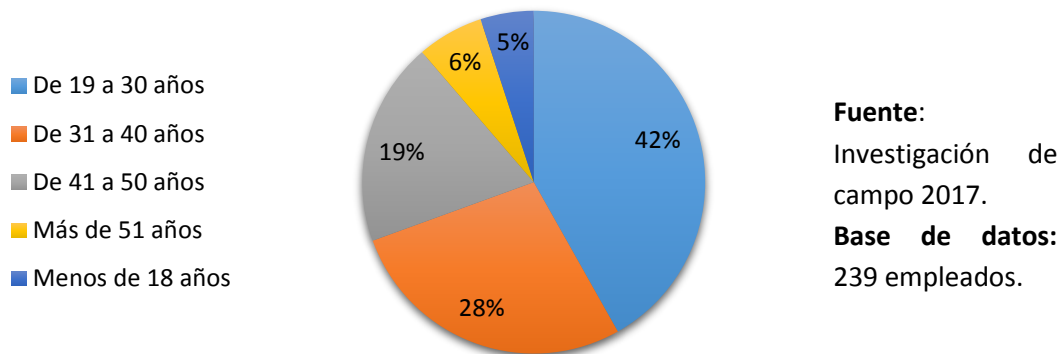
Gráfica No. 22 Prestaciones que brindan las empresas.



Las prestaciones que reciben son, 24 (21%) días de feriado, 23 (20%) permisos con sueldos, 21 (18%) aguinaldo, son los más prestados por las empresas aunque en algunas solo lo reciben los empleados más antiguos o de aéreas administrativas. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

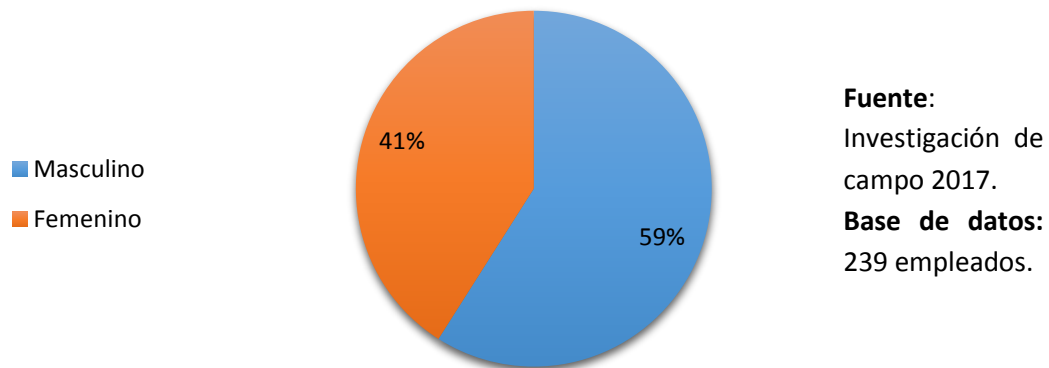
b) Resultado de la entrevista estructurada dirigida a los 239 empleados de las pequeñas y medianas empresas del casco urbano de El Progreso, Jutiapa.

Gráfica No. 23 Edad de los empleados.



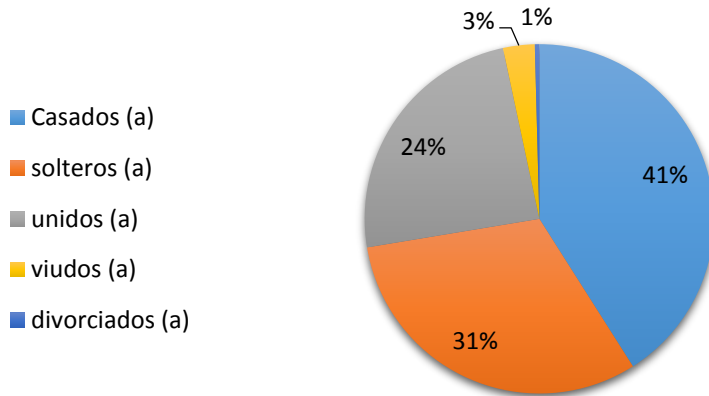
El rango de 19 a 30 años, predominando las personas jóvenes, con 100 (42%) personas, estos datos son de importancia ya que este rango es el más solicitado en el proceso de selección.

Gráfica No. 24 Sexo de los empleados.



Acorde al total de entrevistados, predominó el género masculino sobre el femenino con 141 (59%).

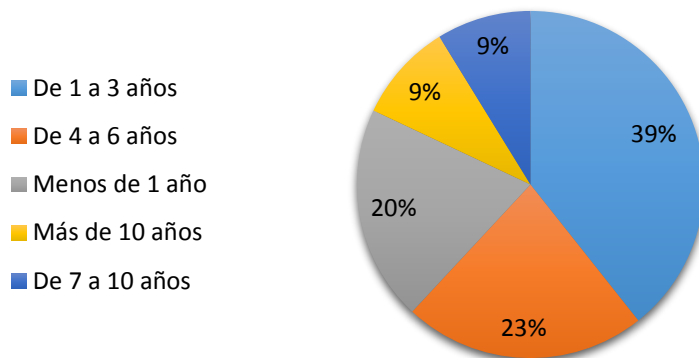
Gráfica No. 25 Estado civil de los empleados.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

Los estados civiles, con los índices más altos dentro de las empresas son los casados con 98 (41%) y los solteros con 75 (31%).

Gráfica No. 26 Antigüedad en el puesto de trabajo actual de los empleados.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

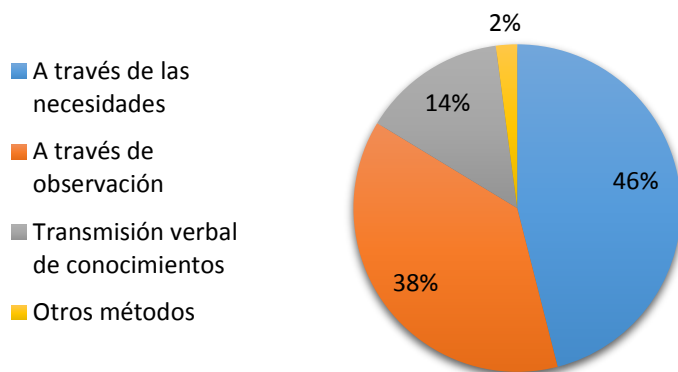
De 1 a 3 años con 94 (39%), es el porcentaje más alto obtenido sobre la antigüedad en el trabajo actual de los empleados, además este es un indicador que puede ser de utilidad dentro de algún proceso dentro de la administración de recursos humanos.

Indicador: Análisis y diseño de puestos

Descripción y especificaciones de cada puesto

En base al cuestionamiento se logró establecer que del total de entrevistados, 218 (91%) sí las están transmitido de manera verbal, mientras 21 (9%) respondieron que no, porque la empresa es pequeña.

Gráfica No. 27 Identificación de conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

De acuerdo al cuestionamiento anteriormente planteado, predominó un mayor porcentaje a través de las necesidades, que van surgiendo en la empresa con el tiempo, las empresas van identificado los conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo.

Indicador: Planeación de recursos humanos

La cantidad y clase de personas adecuadas

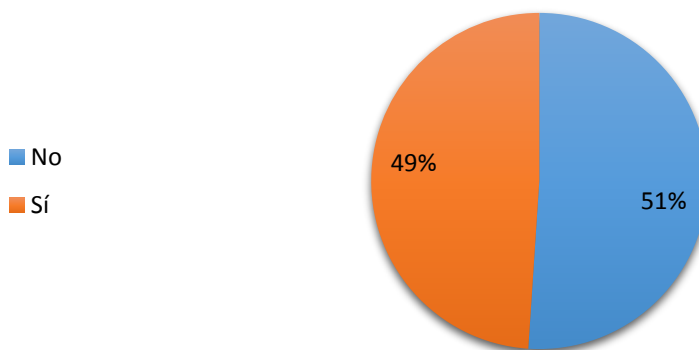
Dentro del total de respuestas brindadas por los empleados, 236 (99%) sí considera que la empresa tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas, porque son alcanzadas las metas en la producción en los periodos estipulados, mientras 3 (1%) restante consideran que no.

Notificación por escrito de las actividades que realiza la empresa

De las respuestas brindadas, 229 (96%) las empresas no notifican por medio escrito las actividades, ya que lo hacen verbalmente de una manera directa individual o grupal, y 10 (4%) sí se le notifica por escrito las actividades.

Indicador: Reclutamiento y selección de personal

Gráfica No. 28 Aplicación del reclutamiento interno.



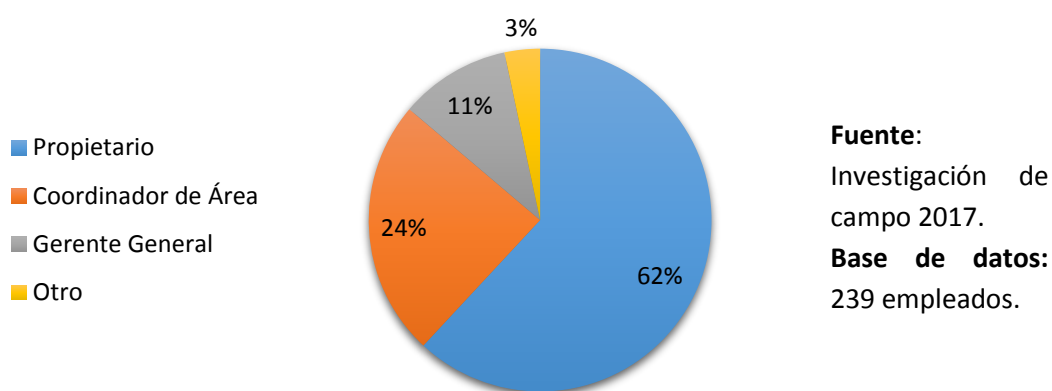
Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

No aplican el reclutamiento interno 122 (51%), y 117 (49%) sí aplican en las empresas, por ser una forma más rápida y efectiva ya que se cuenta con acceso a información para futuros empleados de los puestos vacantes, y el costo de inversión en su búsqueda es bajo.

El uso de las fuentes de reclutamiento externo

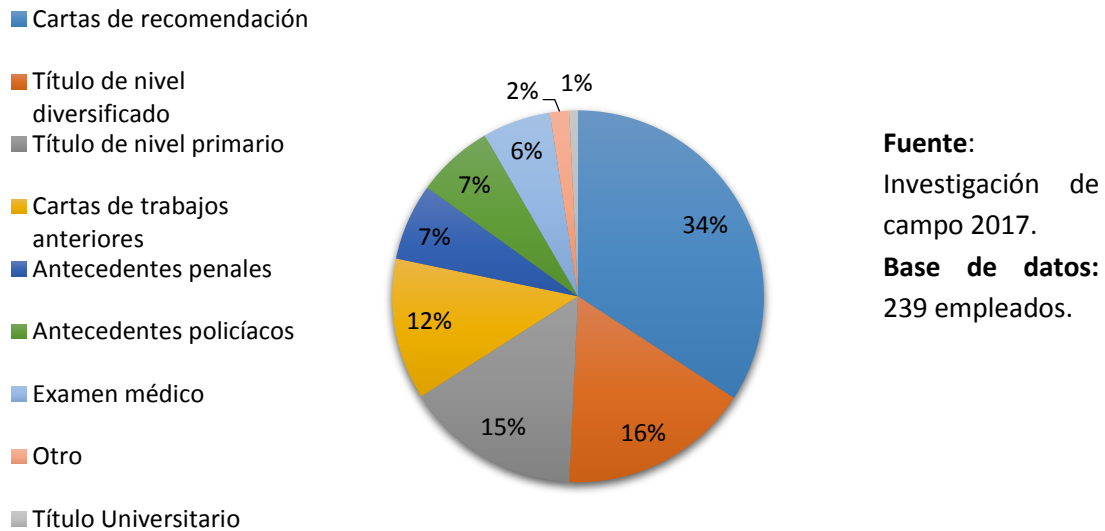
223 (93%) no las ocupan, ya que lo hacen utilizando recomendaciones del personal de la empresa o por afinidad, y 16 (7%) sí ocupan las fuentes de reclutamiento externo.

Gráfica No. 29 Persona encargada de realizar la entrevista de trabajo.



En base al cuestionamiento para el proceso de selección se logró establecer, 148 (62%) el propietario es que el encargado de realizar la entrevista de trabajo a los candidatos, ya que en las empresas ellos son los encargados de tomar la decisión de quien es el candidato idóneo para cubrir los puestos.

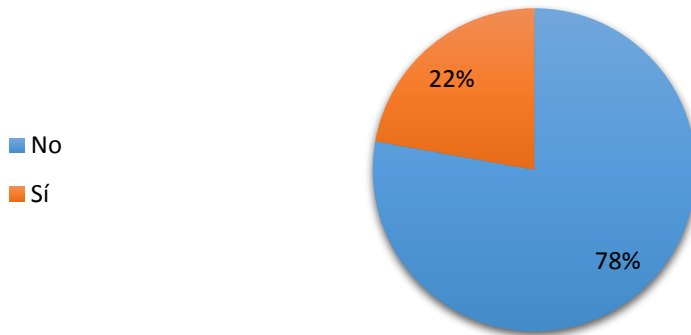
Gráfica No. 30 Tipo de documentación solicitada durante el proceso de selección.



Predominando esta documentación con más solicitudes a los candidatos de parte las empresas, 225 (34%) cartas de recomendación, 109 (16%) el título de nivel diversificado, 100 (15%) el título de nivel primario, para las empresas estos tipos de documentación son las más relevantes a tomar en cuenta en el proceso de selección, ya que la documentación requerida depende de las necesidades de los diferentes puestos. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

Indicador: Contratación

Gráfica No. 31 Realización de contrato de trabajo.



Fuente:

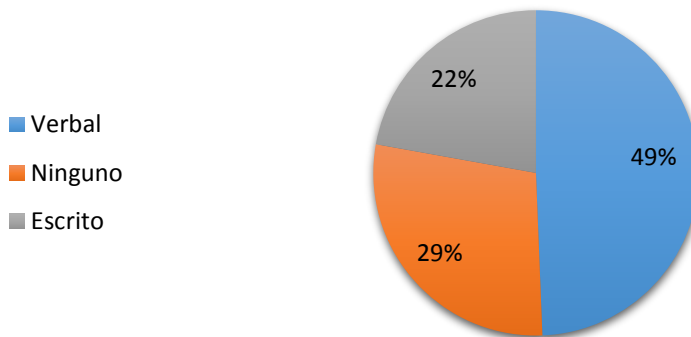
Investigación de campo 2017.

Base de datos:

239 empleados.

186 (78%) no realizó un contrato de trabajo al momento de contratado, porque el empleador no considera necesario hacer contrato, y 53 (22%) sí se realizó contrato, porque es requerimiento de la empresa al ser contratado.

Gráfica No. 32 Clase de contrato de trabajo.



Fuente:

Investigación de campo 2017.

Base de datos:

239 empleados.

Por medio de la encuesta se constató, que fue verbal la clase de contrato de trabajo realizó con 118 (49%) de afirmaciones, predominando sobre los demás tipos de contrato.

Tipo de contrato individual de trabajo

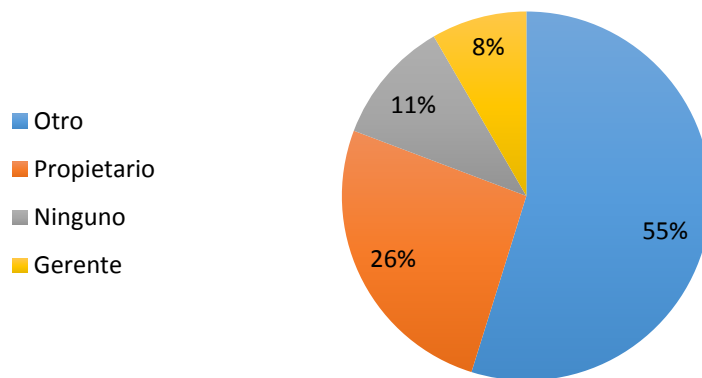
Conforme a las respuestas obtenidas, 186 (78%) indicaron que no poseen ninguna clase de contrato, ya que solo lo realizaron de manera verbal, 25 (10%) indicaron que por tiempo indefinido, 19 (8%) a plazo fijo, y 9 (4%) que otros.

Indicador: Inducción

Inducción al empleado nuevo

En el total de las respuestas obtenidas, 212 (89%) manifestaron que sí se le proporcionó inducción, 27 (11%) no se les proporcionó, solamente con la ayuda de compañeros que de manera informal, les explicaron sus actividades e información básica, fueron ejerciendo su trabajo.

Gráfica No. 33 Responsable de impartir la inducción.



Fuente:

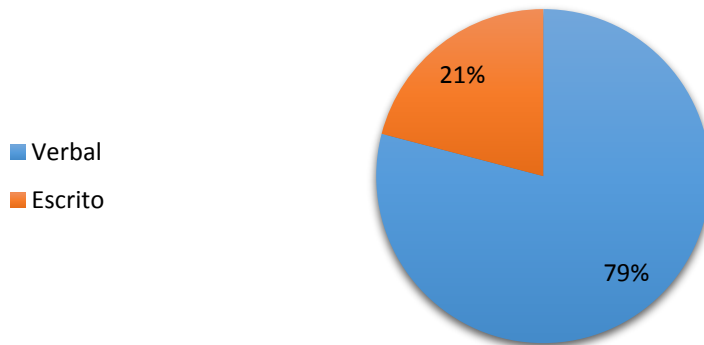
Investigación de campo 2017.

Base de datos:

239 empleados.

De acuerdo al cuestionamiento, 131 (55%) afirman que otros (empleado de más antigüedad o encargado de la empresa), por tener el debido conocimiento en determinados temas, fue quien les impartió la inducción.

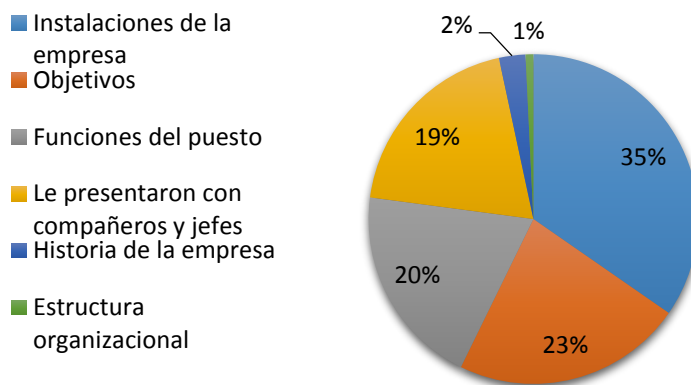
Gráfica No. 34 Manera por la cual son comunicadas las normas y procedimientos al nuevo personal.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

Predominó la forma verbal, ya que de esta manera son comunican las normas y procedimientos, porque lo hacen directamente con cada empleado o grupal.

Gráfica No. 35 Información que facilitaron en la inducción al trabajo.

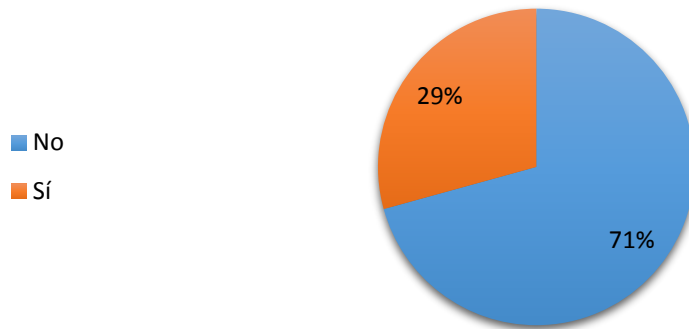


Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

En la inducción al trabajo, 227 (35%) les mostraron las instalaciones de la empresa, 148 (23%) los objetivos, 130 (20%) funciones del puesto, empresas prestaron más relevancia a esta información para ser impartidas durante la inducción, para que el nuevo empleado tenga el conocimiento, sobre ellas. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

Indicador: Capacitación

Gráfica No. 36 Proporción de capacitación.



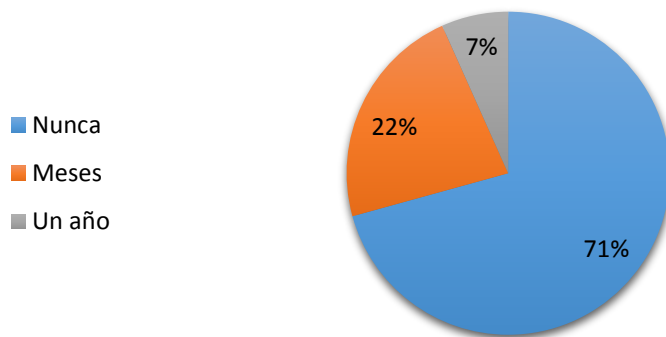
Fuente:

Investigación de campo 2017.

Base de datos:
239 empleados.

169 (71%) no les proporcionan capacitación, ya que la empresa no cuenta con un plan de capacitación, mientras 70 (29%) sí les proporciona capacitación porque necesitan tener la capacidad necesaria para realizar su trabajo y mantenerse al día con los avances en la rama que la empresa.

Gráfica No. 37 Tiempo de la última capacitación recibida.



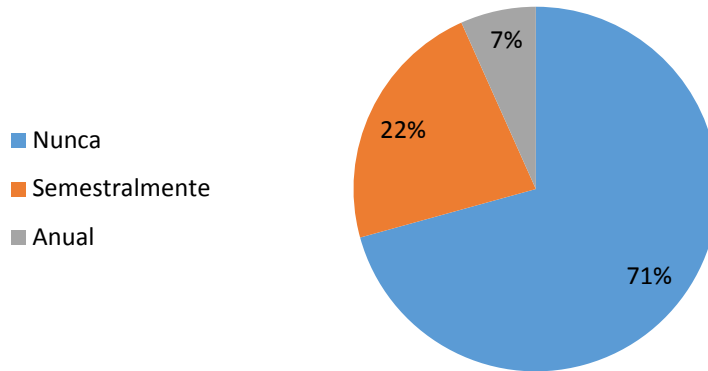
Fuente:

Investigación de campo 2017.

Base de datos:
239 empleados.

Con respecto al cuestionamiento, 169 (71%) la mayor parte de empleados respondieron que nunca se les ha capacitado, afirman que los propietarios no la brindan, porque la empresa es pequeña.

Gráfica No. 38 Intervalos de capacitación.

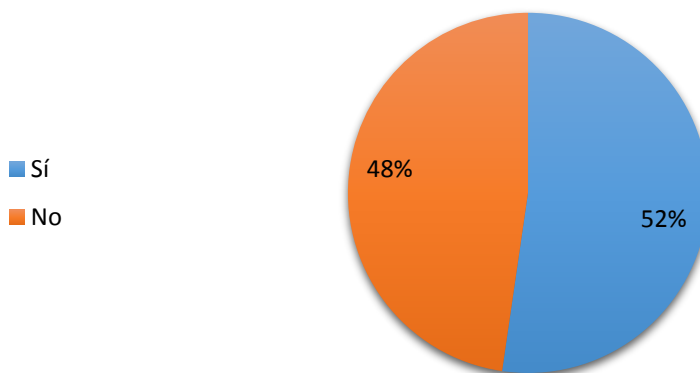


Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

Se obtuvieron los siguientes datos, 169 (71%) nunca ha obtenido capacitación, la minoría la reciben semestralmente o anualmente siendo un porcentaje muy bajo de las empresas que brindan capacitación al personal.

Indicador: Evaluación del Desempeño

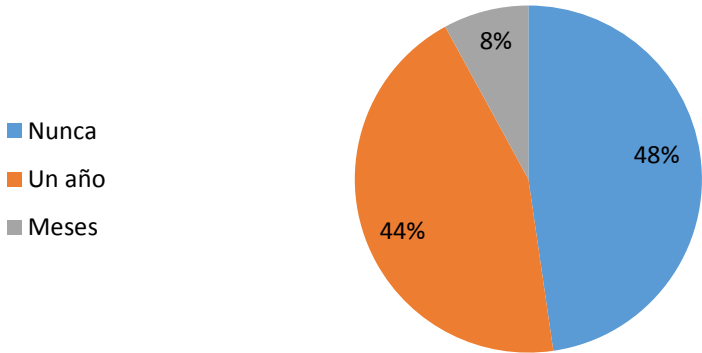
Gráfica No. 39 Realización de evaluación desempeño.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

De los entrevistados 125 (52%) más de mitad respondieron que sí, le han evaluado su desempeño dentro de la empresa.

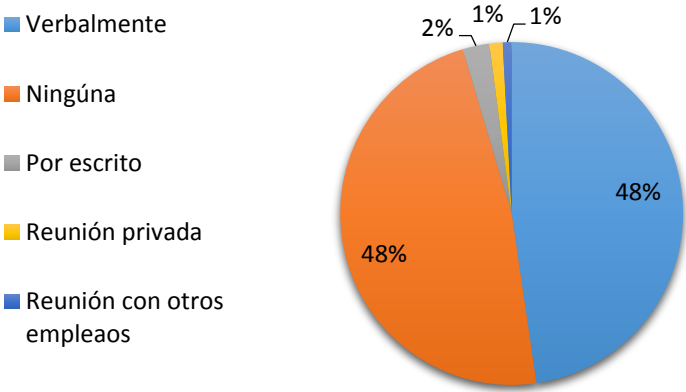
Gráfica No. 40 Periodo de tiempo que transcurrido desde que evaluaron el desempeño.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

A base del cuestionamiento anterior, 114 (48%) nunca le han evaluado su desempeño, porque las empresas no consideran necesario, además tienen muy poco conocimiento sobre el tema, siendo un porcentaje alto de empleados a los cuales no le se evalúa.

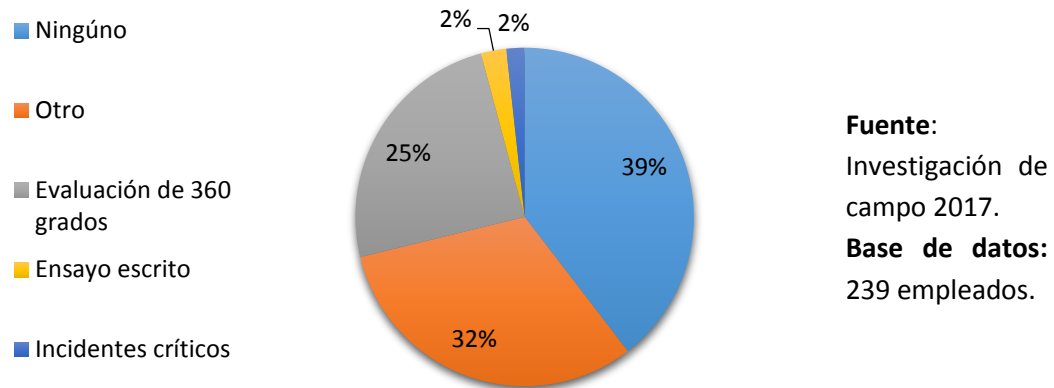
Gráfica No. 41 Manera que realizaron la evaluación el desempeño.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

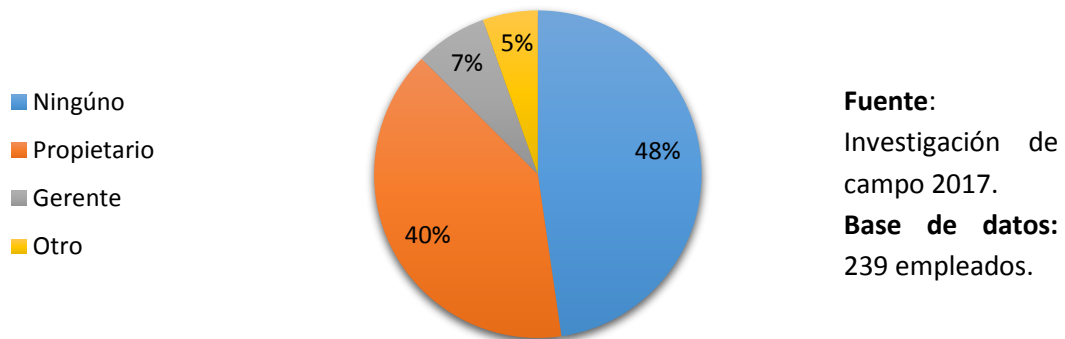
Verbalmente a 114 (48%), le realizaron la evaluación el desempeño, porque consideran que es la manera más práctica de llevarlo a cabo, y 114 (48%) no realizan de ninguna manera la evaluación, predominando estas en la gráfica.

Gráfica No. 42 Métodos con los que se han evaluado el desempeño.



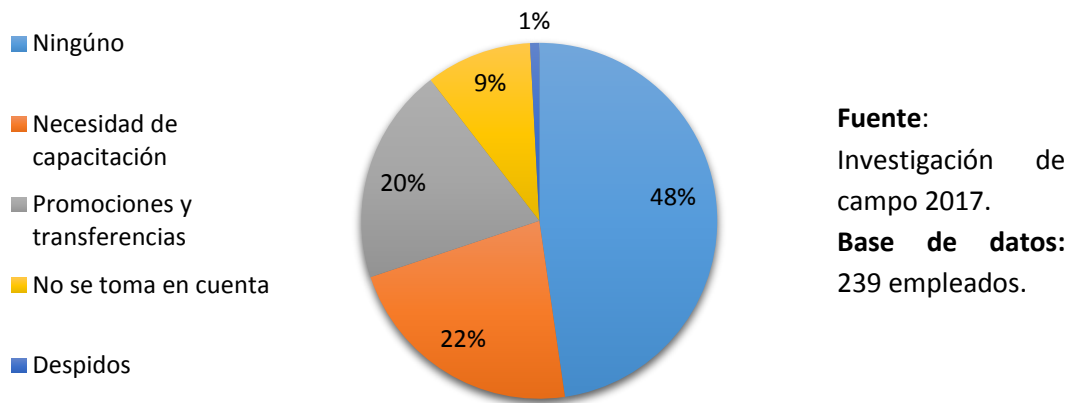
En base al cuestionamiento se logró establecer, 114 (39%) no le realizan ningún método, y 91 (32%) otros métodos (comparaciones multipersonales) ya que este es un método que mejor se adapta a sus necesidades de la empresa, fueron las que más predominaron. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

Gráfica No. 43 El encargado de las evaluaciones del desempeño.



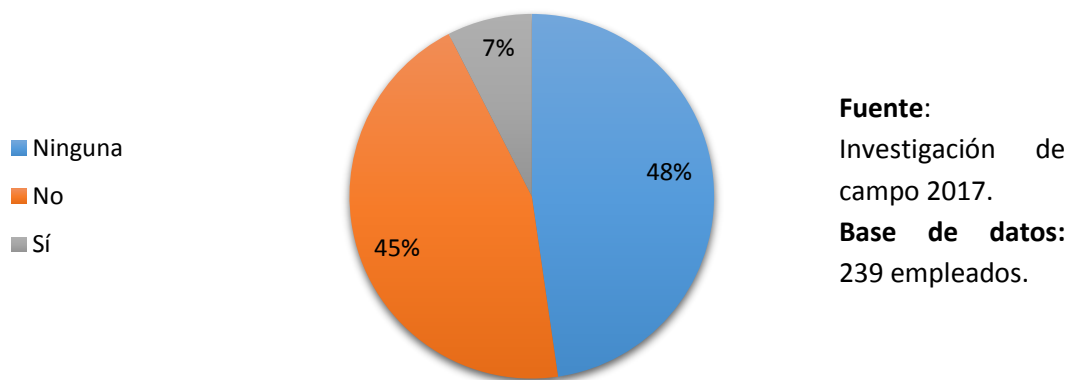
En las evaluaciones del desempeño, quién es el encargado de realizarla: 114 (48%) respondieron que ninguno, 95 (40%) el propietario ya que esta actividad requiere responsabilidad y experiencia, porque se maneja mucha información.

Gráfica No. 44 Fines de los resultados de las evaluaciones del desempeño.



Los encuestados respondieron, 114 (48%) para ninguno efecto, ya que varias empresas no lo implementan, y 53 (22%) para necesidades de capacitación, es para lo es más utilizada las evaluaciones del desempeño.

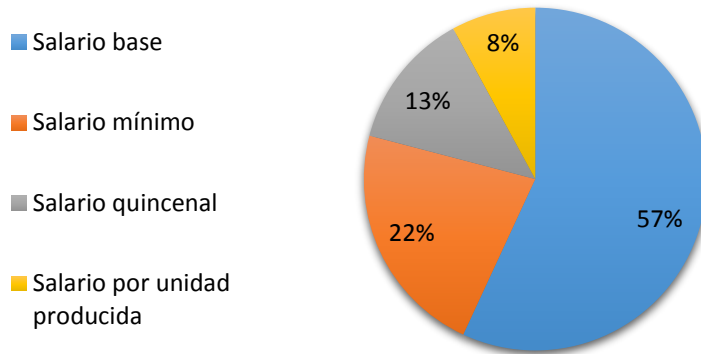
Gráfica No. 45 Entrevista de rendimiento en el proceso de evaluación.



En respuesta al cuestionamiento anterior, se obtuvo 114 (48%) ninguna de las anteriores, 107 (45%) manifestó que no, y 18 (7%) sí realizan la entrevista de rendimiento, porque esta es de suma importancia, para que empleado conozca los aspectos que necesitara mejorar.

Indicador: Compensación

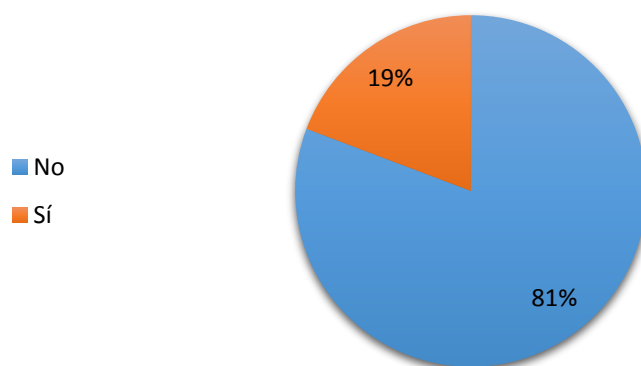
Gráfica No. 46 Salarios del personal de los distintos puestos.



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

Salario base es el más utilizado con 136 (57%), ya que este es el requerido por el Ministerio de trabajo para hacer efectivos los salarios al personal.

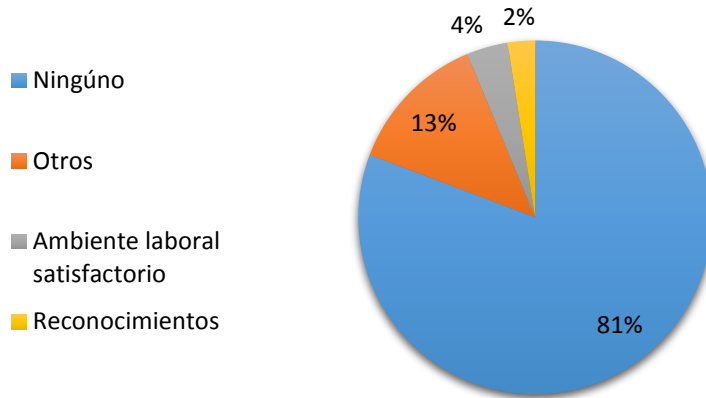
Gráfica No. 47 Gratificaciones



Fuente:
Investigación de campo 2017.
Base de datos:
239 empleados.

No reciben, gratificaciones no económicas 193 (81%) de los empleados, porque la empresa no da importancia a este tipo de incentivos, mientras sí las reciben 46 (19%) de los entrevistados.

Gráfica No. 48 Tipo de gratificaciones no económicas.



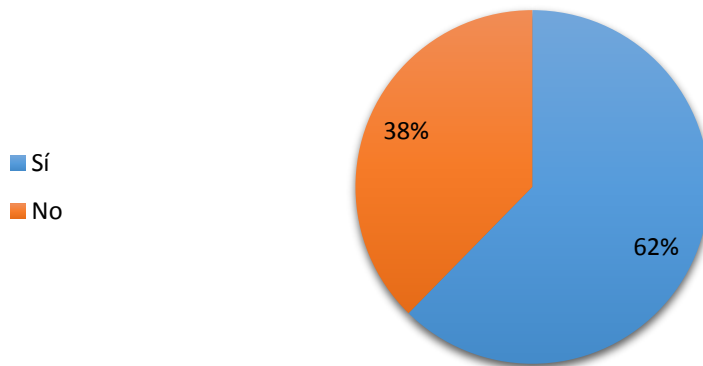
Fuente:

Investigación de campo 2017.

Base de datos:
239 empleados.

Ninguna gratificación no económica, reciben 193 (81%) de los empleados, porque las empresas no contemplan este tipo de incentivos, aunque son muy importantes en la motivación del empleado, mientras los demás empleados, reciben otros tipos de gratificaciones (felicitaciones públicas), ambiente laboral satisfactorio y reconocimientos.

Gráfica No. 49 Prestaciones establecidas por la ley.



Fuente:

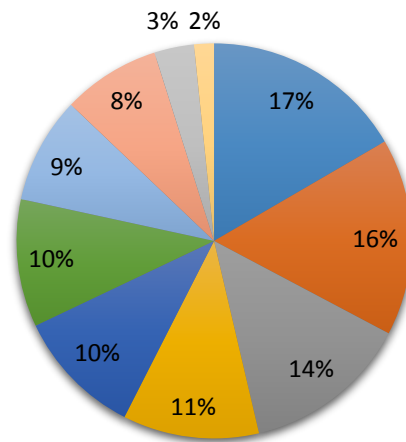
Investigación de campo 2017.

Base de datos:
239 empleados.

149 (62%) aseguran que sí, a pesar que no reciben todas las prestaciones, por ejemplo sólo parte del aguinaldo y bono 14 que les corresponde, y no reciben prestaciones establecidas por la ley, 90 (38%) del personal de las empresas.

Gráfica No. 50 Prestaciones que brindadas por las empresas.

- Días de feriado
- Aguinaldo
- Bono 14
- Vacaciones
- Permisos con sueldos
- Ninguno
- IGSS
- Indemnización
- Horas extras
- Bonificación incentivo



Fuente:

Investigación de campo 2017.

Base de datos:
239 empleados.

Son las prestaciones más brindadas por las empresas a sus empleados, 143 (17%) días de feriado, 139 (16%) aguinaldo, 117 (14%) el bono 14, también cuentan algunos empleados con otras prestaciones, tales como vacaciones, permisos con sueldos, etc. (Opción múltiple: los encuestados seleccionaron una o varias opciones)

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados, se desarrolló conforme a una comparación de los resultados obtenidos, en la investigación de campo y el marco teórico, con el propósito de alcanzar una efectiva comprensión de la información, obtenida en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de El Progreso, Jutiapa, Guatemala.

Propone Dessler (2010), que a través del análisis de puestos se reúne información acerca de las actividades laborales; conductas humanas; equipo y auxiliares de trabajo como herramientas utilizadas, conocimientos, servicios; estándares del desempeño del puesto; condiciones físicas para trabajar, horario, contexto social y organizacional. Según la información recabada, el total de los gerentes sí realizan el análisis de puestos dentro de la empresa que dirige, ya que es necesario porque hay diferentes requerimientos en todos los puestos, por ello a base de el análisis se obtiene la ayuda para contratar a las personas adecuadas para cada puesto, así obtienen un buen desempeño de los empleados dentro de la empresa. Aseguran 19 (73%) de los gerentes y 110 (46%) de los empleados, que los conocimientos necesarios para las tareas y actividades los puestos de trabajo dentro de la organización, son identificados mediante las necesidades que van surgiendo con tiempo en la empresa, mientras 16 (62%) gerentes utilizan los conocimientos que surgen a través la transmisión verbal de parte de los empleados y clientes, y 124 (52%) empleados lo afirman. En la empresa existe un procedimiento, por el cual se obtiene información de los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos a lo cual 17 (65%) gerentes sí llevan a cabo dicho procedimiento, así es como determinan el tipo de empleado que necesitan en cada uno de los puestos y maximizan el recurso humano, mientras la minoría de gerentes que no lo llevan a cabo, ya que consideran que no lo necesitan porque la empresa es pequeña.

Afirma Gómez et al. (2008), que la planificación de recursos humanos (PRH) es el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro o podrían tener que recurrir a despidos. De acuerdo con los resultados obtenidos, los gerentes consideran la planificación de recursos humanos en las empresas, porque es esencial maximizar la inversión en recurso humano, también es necesario que cada uno de los puestos sean ocupados por empleados de acuerdo a su capacidad y las necesidades requeridas por el puesto, pero solamente 11 (42%) gerentes aseguran que tiene la cantidad y clase de personas apropiadas, así mismo 236 (99%) empleados lo confirman. Mientras 14 (54%) gerentes aplican el desarrollo profesional, humano y económico del personal, porque es beneficioso para la empresa, y se enfoca principalmente en el área económica, y 12 (46%) gerentes no lo aplican, porque cuando un empleado desempeña correctamente un puesto prefieren no promoverlo; además 229 (96%) de los empleados, no se les notifica por escrito las actividades de la empresa, sino que verbalmente.

Perdomo (2012), describe el reclutamiento y selección en base a la planificación de los recursos humanos y su demanda y oferta de formación profesional futura que permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En la práctica se puede encontrar, que la mayoría de los gerentes sí consideran necesario el proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos, porque las empresas funcionan de forma más eficiente, además el total de los gerentes ponen en práctica el reclutamiento interno, y 177 (74%) empleados afirman el uso de este tipo de reclutamiento, por ser una forma más rápida, además efectiva ya que cuentan con acceso a información de sus empleados, esta es utilizada para promover y así cubrir los puestos vacantes, el costo de inversión en su búsqueda es bajo. El total de los gerentes aseguran que no emplean el reclutamiento externo, ya que incurren en adicionar costos en contrataciones, y 223 (93%) empleados también coincidieron que no lo aplican, ya que lo hacen a través de recomendaciones del personal de la empresa o por afinidad. En las empresas, 22 (84%) de los propietarios son los encargados de realizar las entrevistas de trabajo y 148 (62%) empleados lo confirman; todos los

gerentes dicen que la entrevista realizada a los candidatos cumple con los objetivos de adquirir información, corroborar o ampliar una serie de datos para obtención de información. Las empresas están obteniendo la información necesaria en las entrevistas por lo que consideran que sí están cumpliendo con los objetivos deseados y además solicitan diferentes tipos de documentación durante el proceso de selección, esta es requerida dependiendo de las necesidades de cada de los puestos.

Descrito en el Código de Trabajo de Guatemala (2011), los contratos y pactos de trabajo en el Capítulo primero; Disposiciones generales y contrato individual de trabajo. Principio de la primacía de la realida. Artículo 18. Dice que el contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona, queda obligada a prestar a otra, sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. De acuerdo con los resultados obtenidos, 18 (69%) de los gerentes entrevistados aseguran no realizar contrato a sus empleados, mientras 186 (78%) empleados lo ratifican, asegurando que el empleador no considera necesario hacer contrato, y minoría que sí realizan contrato, afirman que es un requerimiento de la empresa al ser contratado, pues así lo exige del Ministerio de Trabajo a su vez brinda seguridad a la empresa y sus empleados; mientras el tipo de contrato que predominó, realizado entre patrono y trabador fue el verbal con 118 (49%) afirmaciones de los empleados. La clase de contrato individual de trabajo que poseen las empresas, según 18 (69%) gerentes, no poseen ningún tipo de contrato y 186 (78%) de los empleados lo respalda, y la minoría de sujetos indicó que por tiempo indefinido, ya este tipo de contrato es el que mejor se le acomoda a las necesidades de la empresa.

Para Chiavenato (2010), la inducción significa encaminar, guiar, indicar el rumbo de alguien; determinar la situación del lugar donde se encuentra para guiarlo, cuando el nuevo empleado entra a la organización desconoce totalmente de ella, luego del proceso de inducción el empleado identifica en qué situación se encuentra y hacia donde debe conducir sus actividades y esfuerzos para el logro de los objetivos. Según

la información recabada, el total de los gerentes afirman que los nuevos empleados han recibido inducción, además expresan que es vital realizar la inducción, ya que de ello depende en gran parte el conocimiento que necesita el empleado, para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, 212 (89%) empleados confirman que los nuevos empleados han recibido inducción, y los restantes manifestaron que no han recibido, porque solamente con la ayuda de compañeros que de manera informal les explicaron sus actividades e información básica, fueron ejerciendo su trabajo; 16 (62%) gerentes de las empresas aseguran que las inducciones han sido impartidas por el propietario y 63 (26%) de los empleados lo aseguran, 10 (38%) gerentes afirman que es otro (empleado de más antigüedad o encargado de la empresa) el responsable por su conocimiento y experiencia que ha adquirido dentro de la empresa y 131 (55%) empleados lo aseguran. Todos los gerentes coincidieron que las normas y procedimientos son comunicadas de manera verbal a los empleados, mientras 189 (79%) empleados lo confirman, ya que no se cuenta con un instructivo donde se encuentren plasmadas.

Según Chiavenato (2010), la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Así mismo implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. En la investigación se encontró, que la mitad de los gerentes facilitan capacitación, y 70 (29%) empleados lo confirman, porque necesitan tener personal con la capacidad necesaria, para realizar su trabajo y mantenerlos al día con los avances del área que pertenece la empresa, pero la otra mitad de gerentes no la proporcionan, mientras 169 (71%) empleados lo ratifican, porque afirman que las empresas no tienen la capacidad económica para poder brindarlas; igual que la anterior, la mitad de gerentes entrevistados, sí imparten capacitación al personal administrativo, ya que es esencial mantenerlos motivados; para la capacitación son considerados, 13 (25%) los resultados de la evaluación del desempeño, ya que es necesario conocer las áreas con deficiencias para reforzarlas, 13 (25%) se basan en el presupuesto de la empresa, ya

que este es aspecto importante a tomar en cuenta en la planificación para su realización, además la mitad de los gerentes aseguran que anualmente se proporciona capacitación, solo 16 (7%) de los empleados lo confirman; la mitad de los gerentes afirman que la última capacitación al personal fue hace unos meses, 169 (71%) empleados respondieron que nunca han sido capacitados, no se les brinda capacitación debido a que las empresas no cuentan con un plan de capacitación, para sus empleados.

Define Robbins & Coulter (2013), que los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. De acuerdo con los resultados obtenidos, en la pregunta de hace cuánto tiempo se realizó la evaluación de desempeño, la mitad de gerentes respondieron que nunca la han realizado, por ser un tema difícil de tratar con los empleados, 5 (18%) gerentes hace unos meses, mientras la minoría contestó que hace un año ó más de un año, la realizan en intervalos largos de tiempo, porque requiere mucho tiempo llevarla a cabo; a base del cuestionamiento anterior, 114 (48%) empleados nunca les han evaluado, ya que los empleadores no utilizan la evaluación de desempeño, y los demás empleados expresan que hace meses, otros hace un año les evaluaron su desempeño. Cuál método han utilizado para evaluar el desempeño, a lo cual los empleados respondieron con 91 (38%) que otros métodos (comparaciones multipersonales), ya que las empresas no cuentan con una guía para su realización y tienen muy poco conocimiento en otros tipos de temas. El propietario, es el encargado de la evaluación respondieron 95 (40%) empleados; la realizan verbalmente indicaron 114 (48%) empleados, porque consideran que es la manera más práctica de llevarla a cabo, otros la realizan en reunión con además empleados en forma de exhortación general; para promociones y transferencias, en forma de motivación son utilizados los resultados, lo afirman 11 (42%) gerentes y 47 (20%) empleados; realizan la entrevista para informar el rendimiento a los empleados, sólo 5 (19%) gerentes y 18 (8%) empleados lo aseguran que sí.

Especifica Robbins & Coulter (2013), que los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos diferentes de incentivos, como sueldos y salarios bases, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. Según la información recabada, el salario base es el que brindan las empresas según 22 (85%) gerentes y 136 (57%) empleados. Las gratificaciones no económicas, 22 (85%) gerentes y 193 (81%) empleados aseguran que no las emplean en las empresas, mientras una minoría de gerentes y empleados respondieron sí las aplican, aseguran los gerentes que las gratificaciones no económicas, son una manera de incentivar al empleado a cumplir con su trabajo eficaz y efectivamente en la empresa; cuáles de las gratificaciones no económicas que reciben, 31 (13%) empleados otras gratificaciones no económicas (felicitaciones públicas), 3 (12%) gerentes y 9 (4%) empleados un ambiente laboral satisfactorio, son pocas las empresas que ponen en práctica estos tipos de gratificaciones. Las prestaciones establecidas por ley, 24 (92%) gerentes sí las cumplen, en algunos casos sólo las reciben los empleados más antiguos o de áreas administrativas, y 149 (62%) empleados afirmaron que sí reciben las prestaciones, aunque algunos empleados no reciben todas las prestaciones, pero sí reciben por ejemplo parte del aguinaldo y bono 14 que les corresponde, mientras que 90 (38%) empleados restantes, no reciben las prestaciones de ley, bajo ese condicionamiento trabajan en la empresa; los gerentes dicen que la empresa no genera suficientes ingresos para cubrir dichas prestaciones.

VI. CONCLUSIONES

Conforme a los resultados adquiridos en la investigación de campo se determinaron las siguientes conclusiones:

1. El proceso de planificación de recursos humanos, se efectúa bajo un proceso empírico, ya que los gerentes o/y propietarios poseen muy poco conocimiento en el tema.
2. El análisis y diseño de puestos en las empresas, se realiza mediante las necesidades de la empresa o la transmisión verbal son obtenidos los conocimientos de las tareas y actividades, porque cada puesto tiene requerimientos diferentes.
3. En el proceso de reclutamiento se concluye que la fuente y medio que utilizan las empresas en estudio es el reclutamiento interno por ser la forma, más rápida y de bajo costo para atraer candidatos adecuados a los puestos de trabajo.
4. El proceso de selección para escoger al personal, incluye currículum vitae con diferentes tipos de documentación básicos, desde la escolaridad, antecedentes penales y policíacos, cartas de trabajo anteriores, cartas de recomendación y una entrevista no estructurada únicamente de parte del propietario a los candidatos.
5. La forma de contratación que es ejecutada entre la empresa y el trabajador, que predominó fue el contrato realizado de forma verbal, son muy pocos los trabajadores que cuentan con un contrato escrito por tiempo indefinido.
6. El proceso de inducción para nuevo personal, afirman que sí se ha llevado a cabo dentro de las empresas, además la gran mayoría de las inducciones han sido impartidas por el propietario, y algunas por otro empleado de más antigüedad o encargado de la empresa.

7. Se concluye que se realizan actividades de capacitación, tipo general donde se instruyen al empleado con temas como la comunicación, servicio al cliente y ventas; estas se basan en los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y en el presupuesto; la capacitación se brinda anualmente, además las empresas no cuentan con un plan de capacitación para sus empleados.
8. La evaluación del desempeño para el personal, la realizan los propietarios de forma verbal, aplican otros métodos (comparaciones multipersonales) para llevarla a cabo, la utilizan para transferencias y promociones; no cuenta con una guía para su realización, ni el conocimiento necesario para implementar otros métodos existentes; además no implementan la entrevista de retroalimentación.
9. Según la información recabada, los tipos de compensación utilizados y la forma de retribución para el personal, están los salarios base, mínimo y por unidad producida. Sobre las gratificaciones no económicas las empresas no las emplean; las prestaciones establecidas por la ley, sí las cumplen, pero en algunos casos sólo la reciben los empleados más antiguos o de áreas administrativas, y además no reciben todas las prestaciones.

VII. RECOMENDACIONES

1. Los propietarios y/o gerentes deben llevar a cabo la planeación de recursos humanos, a través de la evaluación de los recursos humanos actuales; con la creación de una guía que les permita implementarla de manera correcta.
2. Elaborar una descripción de puestos: que defina los conocimientos, habilidades, actitudes y funciones de los puestos de trabajo; especificaciones del puesto de trabajo: con los requisitos y cualificaciones personales requeridos, tales como: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.
3. Es recomendable, para las empresas objeto de estudio, que no sólo apliquen el reclutamiento interno sino que también utilicen el reclutamiento externo, para ampliar la variedad de los candidatos potenciales. Por otra parte, que utilicen los métodos de reclutamiento que más se ajusten a sus posibilidades tales como, anuncios en periódicos, revistas comerciales y profesionales, radio, TV de cable, entre otros.
4. Para llevar un proceso de selección se recomienda, realizar un análisis del currículum vitae en base del perfil del puesto, comprobar referencias laborales y personales, también pueden incluir formatos de solicitud y una entrevista estructurada; ampliar la gama de métodos de selección realizadas a los candidatos, utilizando: los test de capacidad, honestidad y personalidad, además preguntas de situación, conocimiento del trabajo o requisitos del trabajador.
5. Es necesario que elaboraren un contrato individual de trabajo, extendiéndose por escrito, en tres ejemplares: uno para cada parte y otro que se debe hacer llegar a la dirección general de trabajo, dentro de los quince días posteriores a su celebración.

6. Se recomienda, a los propietarios asesorarse con profesionales, de preferencia, con especialización en recursos humanos para facilitar al empleado nuevo, la inducción correspondiente con información sobre la organización, departamento de trabajo o puesto de trabajo; utilizando un programa de inducción, en el cual se describan las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.
7. Elaborar un plan de capacitación específico, que pueden utilizar los gerentes, que incluya los temas como: habilidades básicas de trabajo/vida, conocimiento del producto, entre otros; pueden utilizar los tipos de capacitación tradicionales como: en el trabajo, rotación de puestos, mentores y entrenamiento; los basados en tecnología tales como: CD-ROM/DVD, cintas de audio, videoconferencias, aprendizaje en línea, etc.
8. Crear una guía en el cual se detallen los criterios necesarios para llevar a cabo la evaluación el desempeño, poniendo en práctica algunos de los siguientes métodos: ensayo escrito, incidentes críticos, escalas gráficas de calificación, entre otros; es de suma importancia realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento.
9. Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación, que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos y se adapte a las características propias de la empresa y del entorno; utilizar gratificaciones no económicas, ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los trabajadores.

VIII. BIBLIOGRAFIA

1. Alfaro, M. (2012). **Administración de personal**. (1ª. Ed.) México: Red Tercer Milenio.
2. Alles, M. (2009). **Construyendo Talento**. Argentina: Granica. Bastos.
3. Arriaga, S. (2013). **Gestión de Recursos Humanos en Hoteles de Tres Estrellas en el Municipio de San Sebastián, Retalhuleu**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
4. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. (14ª. Ed.) México: Cengage Learnig.
5. Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2008). **Administración de recursos humanos**. (14ª. Ed.). México: Thompson.
6. Bravo, Á. (2012). **Planeación de recursos humanos**. Argentina. El Cid Editor.
7. Catalán, M. (2013). **Administración de Recursos Humanos del Personal Administrativo en un Centro Educativo Guatemalteco**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
8. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN). 2010. **Lineamientos de política económica, social y de seguridad 2012-2020**. Micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala. Guatemala.

9. Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª. Ed.). Colombia: McGraw Hill.
10. Chiavenato, I. (2010). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones**. (8ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
11. Código de trabajo de Guatemala (2011). Decreto No. 1441. **Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo**. Guatemala.
12. Consejo Municipal de Desarrollo del municipio de El Progreso, Jutiapa y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Dirección de Planificación Territorial (2011). **Plan de Desarrollo Municipal de El Progreso, Jutiapa**. Guatemala: SEGEPLAN/DPT.
13. Del Cid, A. Méndez, R. Y Sandoval, F. (2011). **Investigación. Fundamentos y metodología**. (2ª. Ed.). México: Pearson educación.
14. Dessler, G. (2010). **Administración de personal**. (7ª. Ed.). México: Prentice Hall. Hispanoamericana, S. A.
15. Dessler, G., y Varela, R. (2011). **Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano**. México: Pearson educación.
16. Evans, J. y Lindsay, W. (2008). **Administración y Control de la Calidad**. (7ª. Ed.). México: Editorial Cengage Learning.

17. García, G. (2014). **Importancia de la Inducción para el Desempeño del Personal de la Mediana Empresa Industrial.** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
18. Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008). **Gestión de Recursos Humanos** (5ª. Ed.) Madrid: Pearson Educación, S.A.
19. González, L. (2013). **Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa.** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
20. Granados, A. (2013). **Gestión de Recursos Humanos en una Institución de Beneficencia en la cabecera departamental de Huehuetenango.** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
21. Guía Metodológica (2011). **Para elaborar trabajos de investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.** Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
22. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). **Comportamiento organizacional.** (12ª. Ed.). Editorial Thomson.
23. INE. (2002). **XI Censo Nacional de población y VI Habitación.** Instituto Nacional de Estadística.
24. INEGI. (2011). **Presentación de datos estadísticos en cuadros y gráficas.** Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI.

25. Jiménez, A. (2013). **La Importancia de la Gestión del Recurso Humano y de la Gestión del Conocimiento.** Artículo. Disponible en: www.bbvacontuempresa.es
26. Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). **Administración una perspectiva Global.** (12ª. Ed.). México: MacGraw Hill.
27. Mondy, R., (2010). **Administración de Recursos Humanos.** (11ª.Ed) México: Pearson.
28. Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S. y Judge, T. (2010). **Administración de recursos humanos.** México: Pearson Educación.
29. Pino, M. (2008). **Administración de recursos humanos.** España: Editorial Editex, S.A.
30. Porret, M. (2008). **Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.** (3ª. Ed). España: Editorial Esic.
31. Robbins, S. (2011). **Administración.** (10ª.Ed.). México: Editorial Pearson.
32. Robbins, S. y Coulter, M. (2013). **Administración. Un empresario competitivo.** (3ª.Ed.). Guatemala. Pearson.
33. Robbins, S., y Decenzo, D. (2009). **Fundamentos de administración.** (3ª. Ed.). México: Editorial Pearson Educación.
34. Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (13ª. Ed.) México: Pearson Educación.

35. Rodas, G. (2011). **Organización de empresas.** (10ª.Ed.). Guatemala: Zantmaro.
36. Umaña, E. (2009). **Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano.** Costa Rica: EUNED.
37. Werther W. y Davis K. (2008). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** México: McGraw Hill.
38. Zavala, S. (2012). **Guía a la redacción en el estilo APA.** (6ª.Ed.).

IX. E-GRAFÍA

1. Banco mundial. (2011). **Cuatro retos apremiantes para Guatemala**. Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/news/pressrelease/2011/05/17/banco_mundial_analizacuatroretosapremiantesparaguatemala
2. Blasco, R. (2009). Selección de Personal. Reyes, R. Diccionario crítico de las Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>.
3. Cepal. (2017). **La PYME en Centroamérica y su vinculación con el sector externo**. Recuperado de <https://elperiodico.com.gt/opinion/2017/03/07/pymes-digitales-una-gran-area-de-oportunidad-en-centroamerica/>
4. Microfinancegateway.org. (2014). **En boletín financiero y estadístico de micro finanzas**. Recuperado de http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Guatemala_perfil/
5. Perdomo, J. (2012). **Plan de estudios de: dirección estratégica de Recursos Humanos en el grado de maestría**. Argentina: El Cid Editor | apuntes, ebrary collections. Recuperado en <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafael/andivarsp/Doc?id=10609498&ppg=17>
6. Segeplan. (2016). **Municipio de El Progreso**. Recuperado de www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/biblioteca.../category/70jutiapa?...progreso

X. ANEXOS

Anexo 1

Boleta de Encuesta - Propietario o gerentes



Universidad Rafael Landívar

Sede regional Jutiapa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas

El objetivo de la presente investigación es determinar cómo se lleva a cabo la administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala. Los resultados obtenidos serán únicamente para uso exclusivo de fines educativos.

Edad: _____ Sexo: _____

Estado Civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Viudo (a)
- Unido (a)
- Divorciado (a)

Antigüedad en el puesto de trabajo actual:

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

- **INSTRUCCIONES:** A continuación se le presentará una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple: puede seleccionar una o varias opciones. Marque con una "X" las respuestas que corresponda a los siguientes enunciados.

a) Indicador: **Análisis y diseño de puestos**

1. ¿Se realiza un análisis de puestos de trabajo dentro de la empresa que dirige?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

2. ¿Cómo identifica los conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo dentro de la organización?

- Manuales de puestos
- A través de las necesidades
- Transmisión verbal
- Otros métodos (especifique) _____

3. ¿Existe en la empresa un procedimiento, por el cual se obtiene información los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos?

Sí

No

¿Por qué? _____

b) Indicador: **Planeación de recursos humanos**

4. ¿Dentro de la planificación de la empresa que dirige, considera incluir las actividades de Recursos Humanos?

Sí

No

¿Por qué? _____

5. ¿En la empresa se aplica la planeación de Recursos Humanos (PRH), para asegurarse que tiene la cantidad y clase de personas apropiadas, para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro?

Sí

No

¿Por qué? _____

6. ¿Existe en la empresa la planificación que comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción?

Sí

No

¿Por qué? _____

c) Indicador: **Reclutamiento y selección de personal**

7. ¿El proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos lo considera necesario para escoger y evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

8. ¿Se ha realizado la búsqueda en la empresa aplicando el reclutamiento interno que consiste en cubrir las vacantes mediante promociones o transferencias?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

9. ¿Ocupan las fuentes de reclutamiento externo como sitios de ayuda para buscar personas calificadas como candidatos a un puesto?

- Sí
- No

¿Cuáles? _____

10. Para el proceso de selección, ¿quién es la persona a cargo de realizar la entrevista de Trabajo a los candidatos?

- Gerente General
- Propietario
- Coordinador de Área
- Otro (especifique) _____

11. ¿Qué tipo de documentación solicitan durante el proceso de selección a los candidatos?

- Título de nivel primario
- Título de nivel diversificado
- Título Universitario
- Antecedentes penales
- Antecedentes policíacos
- Cartas de trabajos anteriores
- Cartas de recomendación
- Examen médico
- Otro (especifique) _____

12. ¿La entrevista realizada a los candidatos cumple con los objetivos de adquirir información, corroborar o ampliar una serie de datos para obtención de información?

- Sí
- No
- ¿Por qué? _____

d) Indicador: **Contratación**

13. ¿Realizan contrato de trabajo escrito?

- Sí
- No
- ¿Por qué? _____

14. ¿Qué clase de contrato individual de trabajo poseen?

- Por tiempo indefinido
- A plazo fijo
- Por obra terminada
- Ninguno
- Otro (especifique) _____

f) Indicador: **Inducción**

15. ¿Se proporciona inducción al empleado nuevo al ingresar a la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

16. ¿Quién es el responsable de impartir la inducción al nuevo personal?

- Gerente
- Propietario
- Otro (especifique) _____

17. ¿De qué manera son comunicadas normas y procedimientos al nuevo personal?

- Verbal
- Escrita

18. ¿En la inducción al trabajo qué información le facilitan? (marque todas las correspondientes)

- Historia de la empresa
- Filosofía
- Objetivos
- Estructura organizacional
- Funciones del puesto
- Le presentaron con compañeros y jefes
- Instalaciones de la empresa
- Otro (especifique) _____

g) Indicador: **Capacitación**

19. ¿Se proporciona capacitación en la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

20. ¿Para el personal administrativo existe un plan de capacitación?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

21. ¿Qué aspectos son considerados por la empresa para capacitación del personal? (marque todas las correspondientes)

- Resultados de un diagnóstico de necesidades de capacitación
- Resultados de la evaluación del desempeño
- Presupuesto de la empresa
- Función de objetivos definidos
- No se realiza capacitación
- Otro(especifique) _____

22. ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal?

- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca
- Otro(especifique) _____

23. ¿Cuánto tiempo hace desde la última capacitación que recibió el personal?

- Meses
- Un año
- Más de un año
- Nunca

h) Indicador: **Evaluación del Desempeño**

24. ¿Cuánto tiempo hace que evaluaron el desempeño?

- Meses
- Un año
- Más de un año
- Dos años
- Nunca
- Otro (especifique) _____

25. ¿De qué manera se realiza la evaluación del desempeño de los empleados?

Puede marcar las que correspondan.

- Verbalmente
- Por escrito
- Reunión privada
- Reunión con otros empleaos
- Ninguno
- Otro (especifique) _____

26. ¿Para qué fines son utilizados los resultados de las evaluaciones del desempeño?

- Promociones y transferencias
- Necesidad de capacitación
- Recompensas
- Despidos
- No se toma en cuenta
- Ninguno
- Otro (especifique) _____

27. ¿Cuando se finaliza la calificación del rendimiento, se realiza una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento en el proceso de evaluación?

- Sí
 - No
 - Ninguna
- ¿Por qué? _____

h) Indicador: **Compensación**

28. ¿Qué tipo de salario recibe el personal de los distintos puestos?

- Salario mínimo
- Salario base
- Salario quincenal
- Salario mensual
- Salario por proyecto realizado
- Salario por unidad producida
- Salario por hora de trabajo

29. ¿Reciben gratificaciones no económicas los empleados?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

30. ¿Qué gratificaciones no económicas reciben los empleados?

- Ambiente laboral satisfactorio
- Reconocimientos
- Servicio social y consejería
- Club o asociación recreativa
- Transporte de la casa a la empresa y viceversa
- Ninguna
- Otros (especifique) _____

31. ¿El personal de la empresa recibe prestaciones establecidas por la ley?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

32. ¿Cuáles prestaciones reciben?

- Bonificación incentivo
- Seguro de accidentes de trabajo
- Salario por maternidad
- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Indemnización
- IGSS
- IRTRA
- Días de feriado
- Permisos con sueldos
- Horas extras

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Boleta de Encuesta – Empleados

Universidad Rafael Landívar

Sede regional Jutiapa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas



El objetivo de la presente investigación es determinar cómo se lleva a cabo la administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas del área urbana del municipio de El progreso, Jutiapa, Guatemala. Los resultados obtenidos serán únicamente para uso exclusivo de fines educativos.

Edad: _____ Sexo: _____

Estado Civil:

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Viudo (a)
- Unido (a)
- Divorciado (a)

Antigüedad en el puesto de trabajo actual:

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentaran unas series de preguntas cerradas y de opción múltiple: puede seleccionar una o varias opciones. Marque con una "X" las respuestas que corresponda a los siguientes enunciados.

a) Indicador: **Análisis y diseño de puestos**

1. ¿Se cuenta en la empresa, con una descripción y las especificaciones de cada puesto de trabajo, el ambiente y las condiciones de empleo, para realizar el trabajo de manera efectiva?

Sí

No

¿Por qué? _____

2. ¿Cómo son identificados los conocimientos necesarios para las tareas y actividades de todos los puestos de trabajo dentro de la organización?

Manuales de puestos

A través de las necesidades

Transmisión verbal

Otros métodos (especifique) _____

b) Indicador: **Planeación de recursos humanos**

3. ¿Considera que la empresa tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas, para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro?

Sí

No

¿Por qué? _____

4. ¿Se le notifica por escrito las actividades que realiza la empresa?

Sí

No

¿Por qué? _____

c) Indicador: **Reclutamiento y selección de personal**

5. ¿En la empresa se aplica el reclutamiento interno?

Sí

No

¿Por qué? _____

6. ¿Ocupan las fuentes de reclutamiento externo, como sitios de ayuda para buscar personas calificadas como candidatos a un puesto?

Sí

No

¿Por qué? _____

7. Para el proceso de selección, ¿quién es la persona encargada de realizarle la entrevista de trabajo?

Gerente General

Propietario

Coordinador de Área

Otro (especifique) _____

8. ¿Qué tipo de documentación le solicitan durante el proceso de selección?

- Título de nivel primario
- Título de nivel diversificado
- Título Universitario
- Antecedentes penales
- Antecedentes policíacos
- Cartas de trabajos anteriores
- Cartas de recomendación
- Examen médico
- Otro (especifique) _____

d) Indicador: **Contratación**

9. ¿Se realizó contrato de trabajo al momento de contratarlo?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

10. ¿Qué clase de contrato de trabajo realizó al momento de contratarlo?

- Verbal
- Escrito
- Ninguno

11. ¿Qué tipo de contrato individual de trabajo posee la empresa?

- Por tiempo indefinido
- A plazo fijo
- Por obra terminada
- Ninguno
- Otro (especifique) _____

e) Indicador: **Inducción**

12. ¿Se le proporcionó inducción como empleado nuevo al ingresar a la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

13. ¿Quién es el responsable de impartir la inducción al nuevo personal?

- Gerente
- Propietario
- Ninguno
- Otro (especifique) _____

14. ¿De qué manera son comunicadas normas y procedimientos al nuevo personal?

- Verbal
- Escrita

15. ¿En la inducción al trabajo, qué información le facilitaron? (marque todas las correspondientes)

- Historia de la empresa
- Filosofía
- Objetivos
- Estructura organizacional
- Funciones del puesto
- Le presentaron con compañeros y jefes
- Instalaciones de la empresa
- Otro (especifique) _____

f) Indicador: **Capacitación**

16. ¿Se proporciona capacitación en la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

17. ¿Cuánto tiempo hace desde la última capacitación que recibió?

- Meses
- Un año
- Más de un año
- Nunca

18. ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal?

- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

g) Indicador: **Evaluación del Desempeño**

19. ¿Ha sido evaluado su desempeño dentro de la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

20. ¿Cuánto tiempo hace que le evaluaron su desempeño?

- Meses
- Un año
- Más de un año
- Dos años
- Nunca
- Otro (especifique) _____

21. ¿De qué manera se realiza la evaluación el desempeño de los empleados?

Puede marcar las que correspondan.

- Verbalmente
- Por escrito
- Reunión privada
- Reunión con otros empleos
- Ninguna
- Otro (especifique) _____

22. ¿Con qué métodos, que se le presenta a continuación, han evaluado su desempeño?

- Ensayo escrito
- Incidentes críticos
- Escalas graficas de calificación
- Escala de calificación basadas en la comportamiento (BARS)
- Comparaciones multipersonales
- Administración por objetivos (MBO)
- Evaluación de 360 grados
- Otro (especifique) _____

23. ¿En su área de trabajo cuándo se efectúan evaluaciones del desempeño, quién es el encargado de realizarla?

- Gerente
- Propietario
- Ninguno
- Otro (especifique) _____

24. ¿Usted sabe para qué fines son utilizados los resultados de las evaluaciones del desempeño?

- Promociones y transferencias
- Necesidad de capacitación
- Recompensas
- Despidos
- No se toma en cuenta
- Ninguna
- Otro (especifique) _____

25. ¿Cuando se finaliza la calificación del rendimiento, se realiza una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento en el proceso de evaluación?

- Sí
 - No
 - Ninguna
- ¿Por qué? _____

h) Indicador: **Compensación**

26. ¿Cómo se hacen efectivos los sueldos del personal de los distintos puestos?

- Salario mínimo
- Salario base
- Salario quincenal
- Salario mensual
- Salario por proyecto realizado
- Salario por unidad producida
- Salario por hora de trabajo

27. ¿Reciben gratificaciones no económicas los empleados?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

28. ¿Qué gratificaciones no económicas reciben los empleados?

- Ambiente laboral satisfactorio
- Reconocimientos
- Servicio social y consejería
- Club o asociación recreativa
- Transporte de la casa a la empresa y viceversa
- Ninguna
- Otros (especifique) _____

29. ¿El personal de la empresa recibe prestaciones establecidas por la ley?

- Sí
- No

¿Por qué? _____

30. ¿Cuáles prestaciones recibe?

- Bonificación incentivo
- Seguro de accidentes de trabajo
- Salario por maternidad
- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Indemnización
- IGSS
- IRTRA
- Días de feriado
- Permisos con sueldos
- Horas extras
- Ninguna

Gracias por su colaboración

Anexo 3

GUÍA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE
EL PROGRESO, JUTIAPA, GUATEMALA.

GUÍA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA URBANA DEL
MUNICIPIO DE EL PROGRESO, JUTIAPA.



Jésica Magaly Salguero Recinos

**URL Jutiapa
Guatemala, 2018**

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
Objetivos.....	1
Estructura orgánica	2
Organigrama.....	3
Misión	4
Visión.....	5
Descripción del puesto	6
Políticas de recursos humanos.....	8
Requisición de personal	12
Solicitud de empleo	14
Hoja de vida o Curriculum vitae.....	19
Ejemplo de formato de verificación de referencias personales y laborales	22
Tipos de entrevistas	24
Ejemplo de formato de contrato escrito	31
Inducción	36
Capacitación.....	40
Evaluación del desempeño.....	43
Compensación.....	55

INTRODUCCIÓN:

El propósito de la administración de recursos humanos, es optimizar las contribuciones productivas del personal a la organización y viceversa.

Por medio de la investigación que se llevó a cabo, en las diferentes empresas de El Progreso, Jutiapa, Guatemala, se logró determinar que en algunas áreas se necesita reforzamiento.

Es por ello que se sugiere a los Propietarios/Gerentes, implementar esta guía del procedimiento de administración de recursos humanos, la cual es una herramienta que beneficiará a las empresas de dicho municipio.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Proporcionar a las pequeñas y medianas empresas de El Progreso, Jutiapa una guía que sirva de soporte para fortalecer las áreas débiles y así alcanzar las metas propuestas para su crecimiento.

Objetivos Específicos

- Describir los requerimientos y obligaciones de cada puesto, para que un personal idóneo lo ocupe.
- Proporcionar lineamientos a los propietarios/gerentes, para que estos sean de apoyo al momento de reclutar, seleccionar, contratar y brindar capacitación.
- Facilitar formatos para la recolección de datos indispensables en el proceso de la administración del recurso humano.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

La estructura orgánica es organizar a una empresa a nivel de jerarquías, desde el empleado de mayor cargo hasta en empleado de menor cargo, para que así cada empleado o cada departamento tenga solo un supervisor quien los dirija en sus obligaciones. Las empresas pueden estar organizadas de manera formal es la que la empresa impone a sus empleadores o informal es la que cada empleado tiene como responsabilidad de responder por su trabajo y así dar un buen resultado.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA NOMINAL

Órganos	Unidades Administrativas
<ul style="list-style-type: none">• Dirección	Gerencia
<ul style="list-style-type: none">• Apoyo	Secretaría
<ul style="list-style-type: none">• Línea	Área de logística Área de producción Área de finanzas
<ul style="list-style-type: none">• Descentralización	Sucursal, Agencia

Fuente: Elaboración propia (2017).

ORGANIGRAMA:

El organigrama de una empresa, consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales y esquema de las relaciones jerárquicas.

Organigrama lineal:

La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus colaboradores, como secuencia de inicio de la unidad de mando.

EJEMPLO DE ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL



MISIÓN:

La Misión es la razón de ser de la existencia de una empresa.

Porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.
- Para quién lo va a hacer.

EJEMPLO DE UNA MISIÓN

“Proveer productos de marca y servicios de calidad superior, que mejoren la vida de nuestros consumidores de hoy y de las próximas generaciones progresanas”.

VISIÓN:

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

EJEMPLO DE UNA VISIÓN

**“Ser reconocidos como la mejor compañía
de productos de consumo y servicios
de El Progreso, Jutiapa, Guatemala”.**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

La descripción del puesto de trabajo hace referencia a la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del análisis.

Una descripción del puesto debe incluir áreas las siguientes:

- Título del empleo
- Dónde se sitúa el rol dentro del equipo, departamento y toda la empresa
- Bajo las órdenes de quién estará el rol y otras interacciones clave
- Áreas clave de responsabilidad y los resultados esperados
- Alcance del progreso y promoción
- Formación y capacitación necesarias
- Habilidades sociales y rasgos de personalidad necesarios para destacar
- Requisitos de ubicación y traslado
- Margen de remuneración y beneficios disponibles
- Cultura e identidad de la empresa

También se debe incluir los siguientes aspectos:

1. **Objetivos del puesto:** ¿qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización?
2. **Descripción de tareas:** ¿qué actividades se realizan de forma habitual, periódica u ocasional? ¿con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿cuánto tiempo dedica a cada una?
3. **Relaciones:** ¿con qué otros departamentos se relaciona? ¿es un contacto habitual, periódico u ocasional?
4. **Disponibilidad:** ¿es necesaria disponibilidad para viajar? ¿requiere traslado?
5. **Documentación:** ¿qué documentos se manejan habitualmente? ¿qué documentos se generan?
6. **Ambiente:** ¿en qué condiciones ambientales se realiza el trabajo?

7. **Riesgos:** ¿existen riesgos de accidentes laborales? ¿durante cuánto tiempo se expone a los empleados a un riesgo? ¿la realización de las tareas ponen en riesgo a terceras personas?
8. **Dedicación:** ¿en qué horario se desempeña? ¿existen limitaciones para el disfrute de las vacaciones? ¿se trabajan los fines de semana?
9. **Integración:** ¿qué formación inicial se requiere para cubrir las exigencias del puesto? ¿forma parte de algún plan de carrera? ¿existe plan de acogida?
10. **Observaciones generales:** en este apartado, las personas dedicadas al análisis de puestos plasmarán los aspectos destacados que hayan observado y que sean dignos de mención.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS:

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para regir funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados.

Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la empresa pretende sobre los siguientes aspectos principales:

EJEMPLO DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1. Política de análisis y diseño de puestos
<ul style="list-style-type: none">• El cargado del recurso humano se reunirá mensualmente con sus superiores, para planificar y elaborar el proyecto a desarrollar en beneficio a cada empleado.• En el periodo que se acuerde se efectuará el análisis de los puestos para determinar las funciones de cada uno de los puestos.• En el análisis de puestos de trabajo, se llevará el proceso que consiste en obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.• En la descripción de puestos de trabajo, se elabora definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.• En las especificaciones del puesto de trabajo, se detallarán los requisitos y cualificaciones personales requeridas para un cumplimiento satisfactorio de las tareas, tales como: nivel de estudios, experiencia, etc.
2. Política de planificación de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• Utilizar todos los recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.• Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.• Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.• Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.

3. Política de reclutamiento de personal

- El reclutamiento del personal se hará por medio de avisos publicitarios, recomendados por personal de la organización y una empresa contratante.
- La requisición de personal, que debe de ser llenada por la persona y/o departamento que tenga una vacante, la que servirá de guía para poder realizar el proceso.
- Utilizar el reclutamiento mixto, para establecer si hay empleados calificados dentro de la empresa o fuera de la misma.
- Identificar fuentes y métodos para el reclutamiento, basándose en su rendimiento y utilidad para su uso.

4. Política de selección de personal

- Los gerentes o encargados de la selección deben utilizar las herramientas que predigan de manera efectiva el desempeño en un puesto específico.
- El proceso de selección se tiene que regir en base a los datos y la información dada por el análisis y especificaciones del puesto.
- Elaborar todas las bases de datos posibles para agilizar la evaluación, para llevar acabo las pruebas psicométricas.
- Elaborar formato y anexarlo a la aplicación, para la verificación de información y referencias.

5. Política de contratación de personal

- Los candidatos son entrevistados por los gerentes o los supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y la comunican a la empresa en general.
- El contrato individual de trabajo se realizará por escrito, como lo indica el código de trabajo y Ministerio de trabajo guatemalteco.
- El contrato individual de trabajo obliga, no sólo a lo que se establece en él, sino a la observancia de las obligaciones y derechos que el código o los convenios internacionales ratificados por Guatemala.
- Las consecuencias del contrato se deriven según la buena fe, la equidad, el uso y costumbres locales o la ley.

6. Política de inducción de personal

- Guía de bienvenida.
- Se facilitará a la vez su adaptación a la organización.
- Facilitar una instrucción con material escrito o audiovisual de los pasos que se deben de seguir para realizar correctamente alguna actividad laboral o trabajo específico.
- Las instrucciones de trabajo deben ser efectivas para ayudar a mantener una mejor productividad y seguridad laboral.
- La instrucción de trabajo, debe estar redactada en un lenguaje claro y directo que explique bien los procedimientos que se deben de seguir, los posibles riesgos y accidentes que pueden acontecer así como las respuestas que se tendrían que emplear en caso de ocurrir algún incidente.

7. Política de capacitación de personal

- Se desarrollarán programas de capacitación en beneficio de los empleados según sus necesidades específicas con temas y por métodos que se crean convenientes para cada nivel ocupacional.
- Se capacitará a los empleados, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Durante la capacitación se proporcionará temas de los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

8. Evaluación del desempeño humano

- En la evaluación del desempeño se debe de seleccionar uno de los métodos o tipos de evaluaciones que consideren más adecuadas.
- Semestralmente se elaboraran evaluaciones para valorar el desempeño de cada empleado con relación a su puesto de trabajo.
- Orientará y motivará a los empleados a la mejora perenne del rendimiento mediante el proceso de evaluación del desempeño proporcionado por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.
- Deberá realizarse la debida entrevista de retroalimentación a cada trabajador para informarle su rendimiento.

9. Compensación

- Se realizara anualmente o según se crea conveniente el análisis total del presupuesto según declaraciones del sueldo.
- Todo empleado estará afiliado y tendrá los respectivos beneficios sociales.
- Para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales.
- El personal se retendrá mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo.

REQUISICIÓN DE PERSONAL:

La requisición de personal es la solicitud que realiza la Empresa para cubrir alguna vacante disponible y que considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características del puesto.

Por lo que se sugiere el formato siguiente:

EJEMPLO DE FORMATO DE REQUISIÓN DE PUESTO

Nombre de la empresa							
Causa de la Solicitud		Justificación					
A. Puesto de Nueva Creación <input type="checkbox"/> B. Puesto Vacante <input type="checkbox"/> C. Incapacidad <input type="checkbox"/>							
Nombre del Puesto				Clave del Puesto			
Área		Horario		No. de Vacantes			
Tipo de Contrato							
Planta <input type="checkbox"/>		Eventual <input type="checkbox"/>		Tiempo determinado <input type="checkbox"/>		Obra determinada <input type="checkbox"/>	
En caso de Plazas Eventuales, Tiempo u Obra Determinada, especificar el tiempo de duración y nombre del Proyecto para el caso que corresponda							
Supervisa Personal							
A. Si <input type="checkbox"/>		B. No <input type="checkbox"/>		No. de Posiciones a Supervisar <input style="width: 50px;" type="text"/>			
Nombre del Supervisor Inmediato				Puesto del Supervisor Inmediato			
Funciones Principales							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Preparación Académica Indispensable							
Conocimientos Adicionales Deseables							
Experiencia Indispensable							
Habilidades Personales							
Rango de Edad		Sexo			Estado Civil		
De _____ A _____ Años		Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>			Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>		
Candidatos Probables							
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos	
Fecha de Ingreso Deseada				Sueldo			
Beneficios Adicionales a los de Ley							
ÁREA SOLICITANTE				RECURSOS HUMANOS			
Candidato Contratado				Sueldo			
Fecha de Contratación		Fecha de Evaluación		Tiempo que duró la vacante			

SOLICITUD DE EMPLEO:

La solicitud de empleo es el documento que deben de llenar los candidatos a un puesto, en el que especifican sus datos generales, estudios, conocimientos, aptitudes, habilidades, experiencia, entre otros.

Por lo que se sugiere el formato siguiente:

EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO:

SOLICITUD DE EMPLEO

Logo de la Empresa

Fecha de solicitud ____/____/____

Puesto que solicita _____

Horario deseado _____

Sueldo deseado Q. _____ neto mensual

INFORMACIÓN PERSONAL

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre(s)	
Dirección otro	Ciudad y Estado	CP	Teléfono Celular
Fecha y Lugar de Nacimiento	Edad	Sexo F M	Edo. Civil E-mail

ESCOLARIDAD

Grado	Nombre y ubicación de la escuela	Años Cursados	Certificado	Promedio
PREPARATORIA			Sí No	
UNIVERSIDAD			Sí No	
POSGRADO			Sí No	
OTRAS			Sí No	

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL PUESTO DESEADO

CONOCIMIENTO	NIVEL DE EXPERIENCIA (ALTO, MEDIO, BAJO)	AÑOS DE EXPERIENCIA	ULTIMA VEZ QUE LO UTILIZÓ
---------------------	-----------------------------------------------------	----------------------------	----------------------------------

CERTIFICACIONES

(Si cuenta con certificaciones, menciónelas)

--

APTITUDES

(Aplicables a la posición)

--

ACTIVIDADES, LOGROS ACADÉMICOS, PROFESIONALES Y PREMIOS

--

FACTORES

Enumere del 1 al 5 los factores que considera más importantes para sentirse a gusto en su trabajo, siendo el 1 el de mayor prioridad.

El horario	El sueldo	Las relaciones con el jefe
La lejanía del trabajo	Los compañeros	Las funciones que realiza

INTERESES Y PASATIEMPOS

EXPERIENCIA

Fecha	Nombre, dirección y teléfono de la empresa	Puesto Ocupado	Actividades Principales	Sueldo	Razón de su Salida
Desde: ___/___ A: ___/___				Inicial Final	
Desde: ___/___ A: ___/___				Inicial Final	
Desde: ___/___ A: ___/___				Inicial Final	

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre Completo	Dirección	Teléfono	Ocupación y relación	Tiempo de Conocerlo

Nombre y Firma del Solicitante

HOJA DE VIDA O CURRICULUM VITAE:

El Curriculum vitae consiste en un documento que recoge todos los datos de una persona. Incluyendo los datos de tipo personal, académicos y experiencias que ha tenido el sujeto al cabo de su vida. El cual se debe de revisar conforme al perfil del puesto vacante.

Por lo que se sugiere el formato siguiente:

.

De 00/00/0000 a 00/00/0000 Ciudad-País)

NOMBRE DE LA EMPRESA, Sector xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Cargo ocupado xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Tareas realizadas: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxx

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

REFERENCIAS LABORALES

Nombre APELLIDO

Empresa (Ciudad-País)

Cargo

Teléfono xxxxxxxx E-mail xxxxxxxx@xxxxxxx.com

Nombre APELLIDO

Empresa (Ciudad-País)

Cargo

Teléfono xxxxxxxx E-mail xxxxxxxx@xxxxxxx.com

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre APELLIDO

Parentesco (Ciudad-País)

Ocupación

Teléfono

E-mail

Nombre APELLIDO

Parentesco (Ciudad-País)

Ocupación

Teléfono

E-mail

FORMACIONES ADICIONALES E INTERESES

Cursos, Diplomados, Congresos, Concursos, Proyectos Humanitarios xxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Deportes Hobbies: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Entre uno de los pasos para la selección está el de la Verificación de referencias personales y laborales, para lo cual se puede utilizar el formato siguiente:

EJEMPLO DE FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS
PERSONALES Y LABORALES

DATOS DEL CANDIDATO

Nombre Del Prospecto:
Teléfono:
Fecha:

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre:
Teléfono:
Ocupación:
Años De Conocerlo:
¿Cómo lo describe? ¿Cómo es su comportamiento?:

Nombre:
Teléfono:
Ocupación:
Años de Conocerlo:
¿Cómo lo describiría? ¿Cómo es su comportamiento?:

Observaciones:

REFERENCIAS LABORALES

Empresa:
Teléfono:
Nombre del contacto:
Puesto:
Relación laboral:
Tiempo laborado:
Puestos ocupados:
Causa de separación:
¿Cómo describe su desempeño?

GRÁFICA DE ACTUACIÓN

	Inferior	Bajo	Promedio	Alto	Superior
Iniciativa					
Puntualidad					
Asistencia					
Adaptabilidad					
Calidad de trabajo					
Honradez-Rectitud					
Colaboración					
Responsabilidad					
Proyección					
Actitud hacia jefe					
Act. Hacia compañero					
Act. Hacia subordinado					

Observaciones:

Un paso de selección que se debe de realizar es la entrevista, debiendo decidir el tipo de ésta.

TIPOS DE ENTREVISTA:

La entrevista tiene distintos ámbitos de aplicación y por eso existen distintos tipos de entrevista, son variadas las clasificaciones que se usan: según el contenido, los participantes, el procedimiento.

1. Según el número de participantes

Hay muchas maneras de distinguir los unos de los otros los diferentes tipos de entrevistas, y tomar como referencia el número de participantes es uno de estos criterios.

1.1. Entrevista individual

La entrevista individual es la más utilizada y también recibe el nombre de entrevista personal.

1.2. Entrevista en grupo

La entrevista en grupo se suele utilizar en el ámbito laboral, pues permite valorar distintas competencias de los aspirantes al puesto de trabajo.

1.3. Entrevista de panel

La entrevista de panel también es una entrevista grupal utilizada en ámbito laboral. En esta ocasión, y a diferencia del tipo de entrevista que se ha mencionado anteriormente, son varios entrevistadores que entrevistan a un candidato.

2. Según el procedimiento

Más allá del número de participantes, también podemos categorizar los tipos de entrevistas según su formato, es decir, la manera en la que el entrevistador se comunica con el entrevistado y le formula un tipo de preguntas u otras.

2.1. Entrevista estructurada

Este tipo de entrevista, la entrevista estructurada, sigue una serie de preguntas fijas que han sido preparadas con anterioridad y se aplican las mismas preguntas a todos los entrevistados.

2.2. Entrevista no estructurada

La entrevista no estructurada también recibe el nombre de entrevista libre. En ella se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad.

2.3. Entrevista mixta

La entrevista mixta o semiestructurada es una mezcla de las dos anteriores. Por tanto, el entrevistador alterna preguntas estructuradas y preguntas espontáneas.

3. Según el modo (o el canal)

También podemos clasificar los tipos de entrevistas según el tipo de canal en el que se establece la comunicación entre entrevistador y entrevistado.

3.1. Entrevista cara a cara

La entrevista cara a cara es la entrevista presencial. Ambos actores de la entrevista se encuentran uno frente al otro.

3.2. Entrevista telefónica

La entrevista telefónica es utilizada en la selección de personal, pues se emplea como filtro dentro del proceso de reclutamiento si existe un volumen elevado de candidatos.

3.3. Entrevista online

A pesar de que cada vez se utiliza más en el ámbito clínico o en el educativo, la entrevista online es característica de los procesos de selección de personal cuando hay

muchos candidatos para una oferta de empleo. Es habitual en grandes empresas y suele usarse también cuando el candidato no se encuentra en la misma localidad.

3.4. Por correo electrónico

Este tipo de entrevista es habitual en el ámbito periodístico. En las entrevistas por correo electrónico se envían una serie de preguntas por correo electrónico y el entrevistado las devuelve con su respuesta. De este modo se comprueban, además de aquellas variables psicológicas a tener en cuenta, las habilidades específicas que serán utilizadas en el puesto de trabajo.

4. Otros tipos de entrevista

Las clases de entrevista que hemos visto hasta ahora pueden ser caracterizadas de forma relativamente sencilla. Pero hay otra categoría de entrevistas cuyas particularidades residen en aspectos un tanto más complejos. Las explicamos a continuación.

4.1. Entrevista por competencias

Este tipo de entrevista por competencias también se conoce como entrevista conductual y es utilizada por los expertos en Recursos Humanos para llegar a saber si la persona entrevistada es la persona idónea para el puesto al que aspira. El reclutador se centra en la obtención de ejemplos conductuales de la vida personal, académica y profesional del postulante, tras conocer previamente las necesidades tanto del puesto como de la empresa.

4.2. Entrevista de provocación de tensión

La entrevista de provocación de tensión se emplea en las entrevistas de trabajo, especialmente para directivos. El objetivo es crear tensión o situaciones estresantes para valorar la capacidad del candidato a la hora de resolver problemas, además de conocer su grado de tolerancia a la frustración o su capacidad de manejo del estrés.

4.3. Entrevista motivacional

La entrevista motivacional es un estilo de interacción directiva, centrada en el cliente y encaminada a ayudar las personas y a estimularlas para que comparen las ventajas y desventajas de ciertas situaciones, para de esta manera provocar cambios positivos en su conducta.

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

La preparación es el primer paso para realizar una entrevista de trabajo. Para evitar que la entrevista sea desordenada podría tomar en cuenta lo siguiente:

- Defina su posición frente al diálogo que tendrá con el postulante.
- Decida qué estrategia utilizará para el conversatorio.
- Precise cual será el instrumento que usará para registrar la entrevista: ya sean notas o grabaciones de audio.
- Apunte las conductas mostradas por los candidatos

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

1. Saludo. Sirve para establecer la charla.
2. Transición general. Dirija la conversación al objetivo explicando al candidato como se conducirá la reunión.
3. Educación. Aquí se verifica los grados y títulos que posee el aspirante, estos vienen del CV.
4. Experiencia laboral. Puede reunir datos cronológicamente.
5. Actividades extra laborales. Siempre y cuando tengan que ver con el trabajo. Pueden ser tareas voluntarias, clubes, etc.
6. Autoevaluación. Pregunte al candidato sobre sus fortalezas y debilidades.

7. Sobre la empresa. Informe sobre el cargo y las funciones del mismo, así como de la empresa. Es válido recibir preguntas.
8. Cierre. Agradezca el tiempo del candidato y hágale saber que el proceso de decisión será de su conocimiento.

Es necesario realizar una entrevista. Por lo que se sugiere el formato siguiente de una entrevista estructurada:

EJEMPLO DE PREGUNTAS PARA UNA ENTREVISTA ESTRUCTURADA
DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

1. ¿Qué piensa que implica el puesto?
2. ¿Por qué quiere el puesto?
3. ¿Por qué considera que está usted calificado para el puesto?
4. ¿Cuál cree usted que es un sueldo adecuado?
5. ¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía?
6. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
7. ¿Está empleado actualmente?
8. Si la respuesta es no ¿cuánto tiempo tiene desempleado?
9. ¿Por qué está desempleado?
10. Si está trabajando ¿Por qué solicita esta posición?
11. ¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros?
12. ¿Cuáles fueron sus responsabilidades en su último puesto?
13. ¿Realizó siempre el mismo trabajo durante su empleo en esa compañía?
14. ¿Cuál fue su sueldo inicial?
15. ¿Cuál fue su sueldo final?
16. ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
17. ¿Qué le gustaba menos de su trabajo?

18. ¿Por qué está pensando en salir de la empresa? o ¿cuál fue la razón de su salida?
19. ¿Cuenta con alguna experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita?
20. ¿Qué identifica como su logro más importante en su último trabajo?
21. ¿Cómo fueron sus relaciones con sus superiores y subordinados?
22. ¿Cuáles fueron sus ventajas y sus desventajas competitivas?
23. ¿Qué tiempo permanecerá con nosotros?
24. ¿Alguna vez ha trabajado en un proyecto de grupo, y si es así, qué papel le tocó desempeñar?
25. ¿Por qué considera que deberíamos contratarlo?

Es necesario realizar una evaluación de las impresiones del entrevistador hacia los entrevistados. Por lo que se sugiere el formato siguiente:

EJEMPLO DE IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR (EVALUACIÓN)

Clasifique cada característica de uno a cinco, con el 1 como la calificación más alta y el 5 como la más baja.

Características Personales	1	2	3	4	5	Observaciones
Apariencia Personal						
Actitud						
Conversación						
Disposición						
Toma de decisiones						
Características relacionadas con el puesto						
Experiencia						
Conocimiento						
Relaciones interpersonales						
Eficiencia						

Calificación global

- 1___ Superior 2___ Arriba del promedio (Bien calificado) 3___ Promedio (Calificado) 4___ Marginal (Escasamente calificado)
5___ Insatisfactorio

Comentarios u observaciones

Entrevistador _____

Es necesario realizar un contrato escrito por trabajador en la empresa, por lo que se proporciona el siguiente formato de un ejemplo de un contrato escrito:

EJEMPLO DE FORMATO CONTRATO ESCRITO

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____
con Documento Personal de Identificación número _____ extendido por el
Registro Nacional de las Personas de _____ actuando en representación de

Nombres de la empresa y dirección completa y Nombres y apellidos del Trabajador
_____,
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____
vecino de _____, con Documento Personal de Identificación
número _____ extendido por el Registro Nacional de las
Personas de _____, con
residencia en:

dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes:

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar,

especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____

Indicar dirección exacta donde se ejecutara el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: INDEFINIDO.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así:

En jornada **DIURNA:** de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana.

En jornada **NOCTURNA:** de las _____ a la _____ horas de Lunes a Sábado.

En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado.

En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____. En ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ más Bonificación Incentivo de _____ y le será pagada en efectivo cada _____ en _____

Semana, quincena, o mes.

Lugar de pago.

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ del año _____.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma del Empleador

En tres ejemplares, uno para cada una de las partes, el tercero que debe ser archivado por el Departamento de Registro Laboral. El contrato Individual de Trabajo debe ser remitido dentro de los 15 días siguientes a su suscripción

VER INSTRUCTIVO EN LA SIGUIENTE PÁGINA

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (Trabajador) queda obligada a prestar a otra (Patrono). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (artículo 18 del Código de Trabajo).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (artículo 128 del Código de Trabajo).

3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:

- a) **La jornada diurna:** (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
- b) **La jornada nocturna:** (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.

- c) **La jornada mixta:** (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana;
- d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (artículo 119 del Código de Trabajo) y e) Si la categoría de trabajo pertenece a las preceptuadas en el Artículo 124, de conformidad al Artículo 29, ambos del Código de Trabajo, es menester que se consigne hora de ingreso y hora de salida. Tomando en cuenta las 12 horas a que se refiere el artículo 124 del instrumento legal mencionado.

4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

6. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.

7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

INDUCCIÓN

La inducción también es conocida como orientación; es el proceso de familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo, para que tengan un buen comienzo en la empresa.

La realización de la inducción tiene los siguientes beneficios:

- Baja el índice de rotación de empleados.
- Mayor y mejor productividad.
- Baja los costos en capacitación y aprendizaje.
- Reduce de la incertidumbre del nuevo empleado.

TIPOS DE INDUCCIÓN

1. Inducción General:

Esta consiste en dar a conocer toda la información que concierne a la empresa, pueden incluir desde el nombre comercial, productos o servicios que ofrece, número de colaboradores y el nivel administrativo, misión y visión, objetivo general y específico, organigrama, croquis de la empresa, etc.

2. Inducción específica:

Después de la inducción general, se procede a entrar al nuevo empleado a la unidad administrativa donde se facilita las indicaciones del puesto de trabajo con sus respectivas actividades a desarrollar; así como presentarle a su jefe inmediato y compañeros de trabajo, etc.

EJEMPLO DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Paso 1: Utilice un listado de verificación de temas importantes.

- Presentación formal ante los compañeros de trabajo.
- Explicar los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto.
- Capacitación que recibirá.
- Reglamentos de la organización en cuanto a asistencia, conducta personal y apariencia.
- Estándares del puesto y niveles de producción o servicio.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Condiciones de empleo: horas de trabajo, períodos de pago, tiempo extra, etc.
- Políticas de la unidad de trabajo.
- Cadena de mando dentro de la unidad de trabajo.
- Ofrecer ayuda.

Paso 2: Concéntrese en lo más importante.

Los encargados de planear los programas de inducción, no deben esperar que el nuevo empleado comprenda al instante toda la información, ya que puede aprender con el paso del tiempo. En la inducción se debe tratar asuntos de relevancia inmediata, a los nuevos empleados se les debe dar un panorama claro de la empresa y del puesto de trabajo, además lograr que se sienta bienvenido y necesitado.

Paso 3: Desarrollar un paquete de inducción.

Durante las sesiones de inducción, habitualmente se les facilita a los nuevos empleados un paquete con materiales para que lean en su tiempo de libre.

Puede aplicarse a la inducción general, este paquete puede incluir:

- Organigrama de la empresa.
- Mapa de las instalaciones.
- Folleto de políticas.
- Descripción detallada de los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.

Paso 4: Reducir la ansiedad del empleado.

Los encargados de planear los programas de inducción, deben tomar en cuenta que los nuevos empleados durante sus primeros días en el trabajo sienten ansiedad. En el programa de inducción se debe proporcionar los pasos siguientes, para reducir el nivel de ansiedad y evitar que aumenten los costos de inducción, rotación de empleados, ausentismo y hasta los costos de producción:

- Asegurar a las personas recién contratadas que tienen muchas posibilidades de éxito.
- Motivar que hagan preguntas y busquen ayuda.
- Decirles que no hagan caso a comentarios de los empleados negativos o jactanciosos.
- Animarlos a que creen amistad con sus compañeros de trabajo.

Paso 5: Seguimiento y evaluación.

Los supervisores deben consultar a los nuevos empleados, a través de evaluaciones a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas y grupos de análisis, para conocer la efectividad de la inducción después del primer día y con cierta frecuencia a lo largo de la primera semana en el trabajo. Después que el empleado ha permanecido un mes en el trabajo, y otra vez después de un año, se debe hacer un seguimiento para determinar la efectividad de la inducción.

EJEMPLO DE UN LISTADO DE VERIFICACIÓN
DE INDUCCIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

Nombre:
Puesto:
Fecha de Ingreso:

ASPECTOS A TRATAR	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1. Bienvenida	
Presentación a sus compañeros	
Conocimiento general de la empresa	
Cadena de mando de la unidad de trabajo.	
2. Datos del Trabajo	
Horario de trabajo	
Horario de comida	
Firma de entrada, comida y salida	
Uso de mail	
Días y forma de pago	
Credencial	
Perfil del puesto	
3. Oportunidades de Ascenso	

CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo de transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

La capacitación debe tener cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. **Transmisión de informaciones:** El elemento principal en la capacitación es el contenido.
2. **Desarrollo de habilidades:** Aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual u ocupaciones futuras.
3. **Modificación de actitudes:** Cambio de las actitudes negativas entre los trabajadores, motivación, sensibilidad del personal, todo los relacionados con los clientes: en el caso de vendedores o técnicas de ventas.
4. **Desarrollo de conceptos:** La capacitación puede estar dirigida para facilitar los conceptos en la práctica son útiles o para elevar el nivel de generalización.
Esta puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías.

Objetivos de la capacitación:

- 1) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de la organización.
- 2) Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, para sus cargos actuales, y para otras funciones para las cuales puede ser considerada.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, con varios objetivos, como crear un clima más agradable entre los empleados, elevar su motivación, etc.

ES IMPORTANTE TENER EN CUENTAS LOS PASOS SIGUIENTES PARA CAPACITAR:

1. **Diagnóstico de la situación:** Inventario de necesidades

- Logro de los objetivos de la organización.
- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo.
- Resultados de los evaluación del desempeño.
- Análisis de problemas en la producción a priori o a posteriori.
- Análisis de problemas de personal.
- Análisis de informes y otros datos.

2. **Decisión en cuanto a objetivos:** Programas de capacitación

- ¿A quién capacitar?
- ¿Cómo capacitar?
- ¿En qué capacitar?
- ¿Dónde capacitar?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿Cuánto capacitar?
- ¿Quién capacitar?

3. **Selección métodos de capacitación:** Herramientas

- Programas para el aula.
- Videos.
- Estudio de casos.
- Representación de funciones.
- Capacitación de aprendices.
- Caja de trabajo.
- Videoconferencia.
- Capacitación por computadora.

- Capacitación en el trabajo.
- Rotación de puestos.
- Becarios.

4. Implementación o acción: Ejecución de la Capacitación

- Aplicación de los programas para la asesoría, por la línea o en combinación.

5. Evaluación y Control: Evaluación de los resultados de la capacitación

- Seguimiento.
- Verificación y medición.
- Comparación de la situación actual con la situación anterior.
- Resultados insatisfactorios.
- Resultados satisfactorios.
- Retroalimentación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, es un sistema formal de revisión del desempeño laboral individual o de equipos. Un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. Es necesario que la evaluación del desempeño sea integral y un proceso continuo, no simplemente un acontecimiento periódico.

La evaluación del desempeño, es necesaria para:

- Proporcionar retroalimentación.
- Motivar el mejoramiento del desempeño.
- Tomar decisiones válidas.
- Justificar las renunciaciones.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Defender las decisiones del personal.

Usos de la evaluación del desempeño:

- Planeación de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de carrera.
- Programas de compensación.

El proceso de evaluación del desempeño

- El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño, es identificar las metas específicas más importantes, así como factibles y realistas de desempeño.
- Seguidamente, se decide a quién será el encargado de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es necesario.
- Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los posibles problemas de la evaluación.

- El paso final, consiste en que el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar, qué tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación.

Establecer criterios de desempeño

En la práctica, los criterios de evaluación más comunes, para evaluar a una persona son:

- Los rasgos.
- Los comportamientos.
- Las competencias.
- El logro de metas.
- El potencial de mejoramiento.

El periodo de evaluación

Las evaluaciones del desempeño se preparan en intervalos específicos, en la mayoría de las empresas, llevándolas a cabo anual o semestralmente. Generalmente, la primera evaluación de un empleado se puede llevar a cabo al fin periodo de prueba, de 30 a 90 días después de su fecha de ingreso.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los gerentes o propietarios deberán elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

Evaluación por los clientes

El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Las empresas usan esta evaluación porque muestra un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio. Las metas de los

ejecutivos con relación a los clientes tienden a hacer de naturaleza amplia y estratégica, y las metas de los demás empleados tienden a ser más específicas.

Evaluación de retroalimentación de 360 grados

Las seis mejores prácticas que las empresas pueden obtener con la evaluación de retroalimentación de 360 grados:

1. Utilizar el sistema principalmente para el desarrollo individual.
2. Vincular el proceso con las prioridades estratégicas.
3. Ejercer un control de administración estricto sobre cada aspecto del proceso.
4. Utilizar niveles directivos como modelos a seguir.
5. Utilizar capacitadores internos altamente calificados.
6. Evaluar el rendimiento sobre la inversión o la eficacia del proceso.

Muchas empresas abastecen externamente el proceso de 360 grados para que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima.

Escalas de calificación

El método de escalas de calificación es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usarlo los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente en número de cinco a siete, definidas por medio de adjetivos como sobresaliente, cumple con las expectativas o necesita mejorar. Una razón de la aceptación del método de escalas de calificación es su sencillez, ya que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados.

Cuando se cuantifican las calificaciones, el método facilita la comparación del desempeño de los empleados.

Los factores elegidos para la evaluación son generalmente de dos tipos relacionados con el puesto y las características personales. Los factores relacionales con el puesto incluyen la calidad y la cantidad del trabajo, en tanto que los factores personales incluyen comportamientos como las habilidades interpersonales y rasgos, como la capacidad de adaptación.

- El calificador (evaluador) completa la forma indicando el grado de cada factor que describe mejor al empleado y su desempeño.
- Luego se suman los datos y después se promedian los puntos de cada parte.
- Luego se multiplica este promedio por un factor que representa el valor dado a cada sección.
- El puntaje final (puntos totales) del empleado es el total de puntos de cada sección.
- Algunas empresas proporcionan un espacio al evaluador para hacer comentarios sobre la evaluación de cada factor.

Incidentes críticos

El método de incidentes críticos requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo (un incidente crítico) afecta la eficacia del departamento en forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del periodo de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. Con este método, la evaluación abarcará todo el periodo y no sólo las últimas semanas o meses.

Ensayo

En el método de ensayo, el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento que el empleado presenta en su trabajo más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Las calificaciones de este tipo dependen principalmente de la

habilidad de redacción del evaluador. Comparar los ensayos de las evaluaciones es difícil porque no existen criterios comunes.

Estándares laborales

El método de estándares laborales, compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares de producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales a casi todo tipo de puesto, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención. Existen varios métodos disponibles para determinar estándares laborales, como el estudio de tiempo y las muestras de trabajo, ventaja evidente del uso de estándares como criterios de evaluación es la objetividad; para que los empleados la perciban deben comprender claramente cómo se establecen dichos estándares, por lo que la administración también debe explicar la razón de cualquier cambio en los mismos.

Clasificación

En el método de clasificación, el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el lugar más alto y el peor en el más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que se clasifica a todos los empleados. Surge una dificultad cuando todos los empleados tienen niveles similares de desempeño (según la percepción del evaluador).

La *comparación de pares* es una variante del método de clasificación en la que el desempeño individual se compara con el de cada empleado del grupo. Un solo criterio, como el desempeño general, es con frecuencia la base de esta comparación. El empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables obtiene la clasificación más alta.

Distribución obligatoria

Los métodos de distribución obligatoria requieren que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal. Los asesores de la distribución obligatoria creen que facilitan la elaboración de presupuestos y se protegen de los gerentes débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados con un desempeño pobre. Consideran que las clasificaciones obligatorias requieren que los gerentes sean honestos con los trabajadores acerca de su desempeño.

En el sistema todos los directivos son clasificados, colocando a los que tienen el mejor desempeño en el 20 por ciento más alto, al grupo siguiente en el 70 por ciento medio y a los que tienen el peor desempeño en el 10 por ciento inferior. Los que tienen el desempeño más pobre, después de darles tiempo para mejorar, generalmente son despedidos. Si alguno de los que tienen un desempeño deficiente es capaz de mejorarlo.

Escala de calificación basada en el comportamiento

El método de la escala de calificación basada en el comportamiento (BARS), combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos. En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado.

El método BARS utiliza bases de comportamiento relacionadas con el criterio que se mide. Esta modificación aclara el significado de cada punto de la escala y reduce la tendencia del evaluador y el error por anclar la calificación con ejemplos de comportamiento específicos basados en la información de análisis de puestos. En lugar de proporcionar un espacio para registrar una cifra de calificación para una categoría, como *por arriba de las expectativas*, el método BARS ofrece ejemplos de dicho comportamiento. Este enfoque facilita el análisis de la calificación porque aborda comportamientos específicos, superando así las debilidades de otros métodos de

evaluación. A pesar de las ventajas aparentes del método BARS, los informes sobre su eficacia son confusos. Una deficiencia específica es que los comportamientos usados se orientan más a la *actividad* que a los *resultados*. Además, el método puede no ser económicamente viable, debido a que cada categoría de empleo requiere su propio método de BARS. No obstante, entre las diversas técnicas de evaluación, el método BARS es quizá el más defendible ante la ley, porque se basa en comportamientos laborales actuales que son posibles de observar.

Sistemas basados en resultados

El gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente período de evaluación en un sistema basado en resultados, que en el pasado era una forma de *administración por objetivos*. En un sistema de este tipo, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir el desperdicio en un 10 por ciento. Al final del periodo de evaluación esta se centra en qué tan bien logró el empleado su objetivo.

Como el propósito de las organizaciones es lograr metas, un sistema basado en resultados tiene un valor evidente. Una ventaja distintiva de este enfoque es que proporciona una medida de logro frente a objetivos predeterminados. Sin embargo, debido a que los resultados del desempeño no indican cómo cambiar, el método puede ser menos útil para el desarrollo del personal. Sin embargo, un enfoque orientado hacia los resultados seguirá siendo una técnica popular para evaluar a los empleados, sobre todo a los gerentes.

Centros de evaluación

El uso principal de los centros de evaluación es identificar y seleccionar candidatos en puestos directivos. Su función en el desarrollo del personal es también importante. Los centros de evaluación permiten a los candidatos demostrar aspectos del desempeño relacionados con el empleo por medio de ejercicios que simulan las situaciones importantes que ocurren en el trabajo. Algunas evaluaciones del desempeño no sólo intentan juzgar el desempeño, sino también determinan el potencial de progreso de una

persona, que se orienta hacia el futuro. Reconociendo las diferencias de los propósitos y la dificultad de un sistema de ED tendrá para lograr ambos objetivos, algunas empresas optan por centros de evaluación junto con su sistema de evaluación.

Uso de software

Existe software disponible para registrar los datos de la evaluación. Que proporciona una serie de plantillas estandarizadas aunque detalladas, para la revisión. El evaluador comienza a incluir a los empleados en un cuadro de diálogo tabulado, seleccionando una categoría específica de puesto administrativo, gerencial o de manufactura. Después, incluye las categorías de desempeño adecuadas a la revisión, junto con texto de pruebas para cada categoría. El evaluador edita el texto en el procesador de palabras. Un botón de la barra de herramientas ofrece consejos relacionados con el contexto, incluyendo sugerencias sobre cómo mejorar el desempeño de los empleados. Este software simplifica las revisiones y proporciona no sólo sistematización, sino también una apariencia profesional.

Una gran ventaja al utilizar la computadora es la reducción del papeleo requerido. Además, los gerentes tienen la opción de adaptar la mayoría de los programas. Esto es necesario para reflejar las metas y los valores de la organización con mayor exactitud y de permitir evaluaciones justas.

Los empleadores pueden vigilar el progreso de los empleados hacia las metas definidas y evaluar su avance en los límites de tiempo establecidos. La capacidad para verificar el desempeño en cualquier momento proporciona indicadores oportunos cuando se requiere realizar algunos ajustes en el desempeño o en las metas.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista de evaluación o revisión del desempeño crean con frecuencia hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre el gerente y el empleado. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la entrevista personal y la revisión escrita deben tener como meta el mejoramiento del desempeño y no la crítica. El gerente que lleva a cabo la revisión debe utilizar todo el tacto posible al analizar las áreas que necesitan mejoramiento. Los gerentes calificadores deben destacar su propia responsabilidad en el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyarlo.

La entrevista de evaluación tiene efectivamente el potencial de confrontar y la meta de motivar a los empleados. La situación mejora considerablemente cuando varias fuentes proporcionan información, incluyendo quizá la propia autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se utilice, los empleados no confiarán en un sistema que no entiendan. El secreto fomentará invariablemente la sospecha y, de ese modo frustrará los esfuerzos para obtener la participación de los empleados.

Programación de la entrevista

Los supervisores realizan generalmente una entrevista formal al final del período de evaluación de un empleado. Los empleados saben cuándo se llevará a cabo su evaluación y su ansiedad tiende a aumentar cuando su supervisor retrasa la reunión. Las entrevistas con empleados destacados son a menudo experiencias agradables para todos los que intervienen. Sin embargo, los supervisores se pueden negar a reunirse frente a frente los empleados que tienen un desempeño pobre, por lo que tienden a posponer estas entrevistas que provocan ansiedad.

Estructura de la entrevista

Una entrevista de evaluación exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la vean como un medio para resolver

problemas y no como una sesión para encontrar errores. El gerente debe considerar tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación:

1. Analizar el desempeño del empleado.
2. Ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para lograr las metas establecidas, incluyendo el apoyo del gerente y la empresa.

Por ejemplo, un trabajador puede recibir una calificación promedio en un factor como la calidad de producción. En la entrevista, ambas partes deben acordar el mejoramiento específico necesario para el siguiente periodo de evaluación y las acciones específicas que cada una debe tomar.

Durante las revisiones de desempeño, los gerentes podrían preguntar a los empleados si sus obligaciones y funciones actuales son eficaces para lograr sus metas. Además de revisar el desempeño relacionado con el puesto, podrían analizar también temas subjetivos, como las ambiciones de carrera. Por ejemplo, al trabajar en un proyecto, quizá el empleado descubre una aptitud oculta y este conocimiento puede dar como resultado una nueva meta para expandir su función en la organización.

La cantidad de tiempo dedicado a una entrevista de evaluación varía considerablemente con la política de la empresa y el puesto del empleado evaluado. Aunque se deben tomar en cuenta los costos, es útil realizar entrevistas separadas para analizar:

- 1) el desempeño y desarrollo del empleado.
- 2) los incrementos salariales.

Muchos gerentes han aprendido que tan pronto como surge el tema del salario en una entrevista, éste tiende a dominar la conversación y el mejoramiento del desempeño queda en segundo término. Por este motivo, si los incrementos salariales están

incluidos en la evaluación, es aconsejable posponer esos análisis durante una o varias semanas después de la entrevista de evaluación.

Uso de elogios y críticas

La realización de una entrevista de evaluación requiere tacto y paciencia de parte del evaluador. Los elogios son adecuados cuando se justifican, pero puede tener un valor limitado si no son claramente merecidos. Las críticas aunque estén justificadas, son especialmente difíciles de comunicar, ya que el empleado puede no percibir las como constructivas. Es importante que el análisis de estos aspectos sensibles se concentre en las deficiencias, no en la persona. Los gerentes eficaces minimizan las amenazas a la autoestima del empleado siempre que es posible. Al comunicar una crítica, los gerentes deben destacar los aspectos positivos del desempeño, juzgar las acciones, no a la persona, y preguntar al empleado como cambiaría las cosas para mejorar la situación. Además, el gerente debe evitar proporcionar todas las respuestas para tratar de convertir la entrevista en una experiencia en la que todos los interesados se beneficien.

Función de los empleados

Por parte de los empleados, alrededor de dos semanas antes de la revisión, deben anotar en su bitácora o archivos cada proyecto en el que han trabajado, sin importar si fueron exitosos o no. El mejor recurso que tienen los empleados al prepararse para una revisión del desempeño es elaborar una lista de formas creativas con las que han resuelto problemas usando recursos limitados. Se verán especialmente bien si pueden demostrar como su trabajo reforzó el resultado final del análisis financiero. Esta información debe estar en el escritorio del evaluador mucho antes de la revisión. Recordar a los gerentes la información que pudieran haber olvidado ayudará a desarrollar una evaluación más objetiva y exacta.

Conclusión de la entrevista

La entrevista debe finalizar con planes específicos y acordados mutuamente para el desarrollo del empleado. Los gerentes deben garantizar a los empleados que requieren capacitación adicional que tendrá lugar pronto y que contarán con todo el apoyo de su supervisor. Cuando la administración realiza su parte en el desarrollo del empleado, corresponde a la persona desempeñarse de manera aceptable.

COMPENSACIÓN

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

Tipos de compensaciones:

- La **compensación económica directa** es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- La **compensación económica indirecta** (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.
- La **compensación no económica** es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

Es imposible proporcionar un paquete salarial perfecto. Sin embargo, con el fin de garantizar que su sistema de pagos sea eficaz y satisfaga las necesidades de los empleados, varias empresas permiten a su personal adaptar su propio paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente. Las diversas recompensas descritas comprenden un sistema de compensación total. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones recompensan con mayor frecuencia el desempeño de los empleados que influye en sus metas clave. Las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones. Cuando las personas se sienten muy presionadas porque deben proporcionar alimento, vivienda y vestido a sus familias, el dinero puede ser la gratificación más importante.

Equidad en la compensación económica

Las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Como el sistema de compensación económica de una empresa desempeña un papel importante en el logro de estas metas, las organizaciones deben esforzarse en lograr la equidad.

- **La equidad**, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados. Como podemos ver, las empresas y los individuos consideran la justicia desde varias perspectivas. La compensación deberá ser imparcial para todas las partes interesadas y los empleados la percibirán de ese modo. Los factores no económicos pueden modificar la percepción de equidad de una persona.
- La **equidad externa** existe cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas.
- La **equidad interna** existe cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. La evaluación de puestos es un medio importante para determinar la equidad interna.
- La **equidad de los empleados** existe cuando las personas que desempeñan puestos similares para la misma empresa reciben un pago relacionado con factores relacionados con los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad.
- La **equidad de equipos** es la equidad que se logra cuando los equipos reciben un pago con base en la productividad de su grupo. Los niveles de desempeño para los equipos, así como para los individuos se determinan por medio de sistemas de evaluación del desempeño.

Si los empleados sienten que su compensación es injusta, pueden abandonar la empresa. El daño mayor para la empresa ocurre cuando los empleados deciden no irse sino quedarse y limitar sus esfuerzos.

Factores determinantes de la compensación económica individual

Estos factores siguen desempeñando una función importante para la compensación económica individual:

- La organización
- El mercado laboral
- El puesto
- El empleado

Estos han influido en el establecimiento de precios de los puestos y en la determinación final de la compensación económica de una persona. Conforme la economía global establece cada vez más el costo de la mano de obra, el mercado laboral global aumenta en importancia como un factor determinante de la compensación económica individual.

La organización como un factor determinante de la compensación económica

Considerar la compensación económica como un gasto y también como un activo. Es un gasto en el sentido de que refleja el costo de la mano de obra. La compensación económica es claramente un activo cuando juega un papel decisivo en reclutar y contratar buenos empleados, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo y permanecer en sus empleos. Una empresa que paga bien atrae a muchos solicitantes, lo que permite a la administración elegir las habilidades y competencias que valora.

Políticas de compensación

Una política de compensación proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Los empleados pueden percibir que las políticas de compensación de su empresa son justas y sin prejuicios, aunque otros pueden tener opiniones diferentes. Con frecuencia una organización, formal o informalmente, establece políticas de compensación que determinan si ésta será un líder en sueldos, un seguidor de sueldos o se esforzará por mantener una posición promedio en el mercado laboral.

Líderes en sueldos

Los líderes en sueldos son organizaciones que pagan sueldos y salarios mayores que las empresas en competencia. Al usar esta estrategia, sienten que podrán atraer a empleados productivos de excelente calidad y lograr así costos más bajos de mano de obra por unidad. Las empresas con salarios altos atraen por lo general a más solicitantes altamente calificados que las empresas con salarios bajos que operan en el mismo mercado laboral.

La tasa de mercado

La tasa de mercado, o tasa corriente, es el pago promedio que la mayoría de los empleadores proporcionan por el mismo puesto en un área o industria en particular. Muchas organizaciones tienen una política que exige el pago de la tasa de mercado. En este tipo de empresas, la administración cree que puede emplear a personal calificado y aun así seguir siendo competitiva al no tener que aumentar el precio de sus bienes o servicios.

Seguidores de sueldos

Las empresas que deciden pagar por debajo de la tasa de mercado debido a una condición económica deficiente o a la creencia de que no requieren empleados muy capacitados son seguidores de sueldos. Cuando las organizaciones siguen esta política, con frecuencia ocurren dificultades.

Nivel organizacional

El nivel organizacional en el que se toman las decisiones de compensación también produce un impacto en el salario. La gerencia, con frecuencia toma estas decisiones para garantizar la congruencia. Sin embargo, en algunos casos, tiene ventajas tomar decisiones de pago en niveles inferiores donde existe mejor información con respecto al desempeño de los empleados. Además, la presión extrema para retener a los empleados con excelente desempeño puede anular el deseo de mantener la congruencia en la estructura de pagos. Las organizaciones cada vez hacen más excepciones justo por esta razón.

Políticas organizacionales

Hemos observado que las encuestas salariales, el análisis de puesto, la evaluación de puesto y el empleado participan en el establecimiento del salario básico.

Las consideraciones políticas pueden influir en estos factores de la siguiente manera:

- Los gerentes pueden hacer que su empresa parezca un líder en sueldos al concentrar su encuesta salarial en organizaciones que son seguidoras de sueldos.
- La elección que hace una empresa de los factores remunerativos para el plan de evaluación de puestos puede manipular el valor de ciertos puestos.
- Los gerentes distorsionan en forma intencional las calificaciones de la evaluación de desempeño.

Las políticas organizacionales pueden destruir un sistema de compensación sólido y objetivo. Los gerentes deben estar conscientes de este peligro y tomar las medidas adecuadas.

Capacidad de pago

La evaluación de la capacidad de pago de una organización es también un factor importante para determinar los niveles salariales. Las empresas exitosas económicamente tienden a proporcionar una compensación más alta que el promedio. Sin embargo, la fortaleza económica de una organización establece solamente el límite superior de lo que pagará. Para determinar un margen salarial específico, la administración debe considerar otros factores.

El mercado laboral como un factor determinante de la compensación económica

Los empleados potenciales que se encuentran dentro del área geográfica donde se realiza el reclutamiento integran el mercado laboral. Los mercados laborales para algunos puestos se extienden más allá de la ubicación de las operaciones de una empresa.

Los gerentes de compensación deben estar conscientes de estas diferencias para competir con éxito por empleados. La tasa de mercado es una guía importante para determinar el salario. Muchos empleados la consideran como la norma para juzgar la equidad de las prácticas de compensación de su empresa.

Encuestas salariales

Una encuesta salarial trata de obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puestos dentro de un mercado laboral dado. Casi todos los profesionales usan las encuestas salariales directa o indirectamente. Las encuestas se pueden comprar, subcontratar recurriendo a una empresa consultora o bien las puede realizar la propia organización. Las organizaciones utilizan las encuestas salariales por dos razones básicas:

1. identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral y
2. proporcionar información para desarrollar un presupuesto y una estructura de compensación.

De todos los criterios salariales, las tasas de mercado siguen siendo la norma más importante para determinar el pago. En un ambiente competitivo, el mercado determina el valor económico y éste es el factor decisivo.

Las encuestas de compensación dan una idea de lo que otras empresas pagan a los empleados en diversos puestos. Cada vez más, los empleados reciben un salario por las habilidades y competencias que agregan al puesto más que por desempeñar funciones propias de la descripción del puesto tradicional.

Las encuestas salariales proporcionan información para establecer la compensación tanto directa como indirecta. Antes de realizar una encuesta salarial, una empresa debe determinar lo siguiente:

- El área geográfica de la encuesta.
- Las empresas específicas a contactar.
- Los puestos que incluirá.