

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ASESOR: Msc. WALTER SANTIZO LÓPEZ**

**“PLANEACION DEL RECURSO HUMANO Y SU  
CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UNA FÁBRICA DE TEJIDOS DE PUNTO DE LA  
CIUDAD DE QUETZALTENANGO”  
ESTUDIO DE CASO: FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO  
“EL ZEPPELIN”.**

**TRABAJO DE GRADUACION**

**PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE  
POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

**POR:**

***LICDA. DIANA VIRGINIA DE LEÓN ALCONERO***

Previo a conferírsele el título de:

**MAESTRA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2012**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**

RECTOR MAGNIFICO  
SECRETARIO GENERAL

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios  
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

**CONSEJO DIRECTIVO**

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC  
SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Msc. María del Rosario Paz Cabrera  
Lic. Cesar Haroldo Milián Requena

**REPRESENTANTES DE DOCENTES**

Msc. Teódulo Idelfonso Cifuentes Maldonado  
Dr. Oscar Stuardo Arango Benecke

**REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC**

Dr. José Emilio Búcaro

**REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES**

Br. Luis E. Rojas  
Br. Víctor Lawrence Díaz Herrera

**DIRECTOR DE POSTGRADOS**

Msc. Osberto Aparicio Maldonado de León

**COORDINADORA DE MAESTRIAS**

Msc. Silvia Recinos Cifuentes

**TRIBUNAL QUE PRÁCTICO  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Msc. Osberto Aparicio Maldonado de León
SECRETARIO	Msc. Benito Rivera García
EXAMINADOR	Msc. Silvia Recinos Cifuentes
EXAMINADOR	Msc. Pablo José de León Maldonado
ASESOR	Msc. Walter Alfredo Santizo López

**PADRINOS**

Msc. Luis Eduardo Cantoral Lima  
Msc. Walter Alfredo Santizo López

**Nota:** Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 07 de Junio de 2012.

Señores  
**Consejo Académico de Post Grados**  
Centro Universitario de Occidente  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Edificio.

Respetables Señores Consejo Académico:

En atención al Acta No. 249-2012 de Fecha 24 de Mayo de 2012, del libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis de Postgrados, en relación a las observaciones hechas en el examen privado de tesis, al trabajo titulado **"PLANEACION DEL RECURSO HUMANO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA FÁBRICA DE TEJIDOS DE PUNTO DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO" --ESTUDIO DE CASO: FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO "EL ZEPPELIN"--**, de la Estudiante: **DIANA VIRGINIA DE LEÓN ALCONERO**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

Las observaciones fueron realizadas satisfactoriamente, y se ajustan a los requerimientos plasmados en el Acta, como también en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, ya que se cumplió con todo lo requerido, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que se autorice la impresión respectiva, previo a su presentación en acto público.

Por lo anterior expuesto recomiendo sea sometido el presente trabajo a la fase siguiente del Trabajo de Graduación correspondiente, previo a optar al título de Maestra en Administración Recursos Humanos, para su sustentación y posterior publicación.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**Msc. Walter Alfredo Santizo López**  
**ASESOR**

C. G. L...

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS





**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Occidente  
Departamento de Estudios de Postgrado



**Secretaria**

*IMPRESIÓN POST-CUNOC-13-2012*

***EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A SIETE DIAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL DOCE.***

*Vista el Acta No. 249-11 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis; esta Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado **“PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA FÁBRICA DE TEJIDOS DE PUNTO EL ZEPPELIN”**, presentado por la estudiante: **DIANA VIRGINIA DE LEÓN ALCONERO** Carné No. 100030639 previo a optar al Título de **MAESTRA EN AMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**.*

*Deferentemente,*

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
*M. Sc. Osberta U. Maldonado de León*  
*Director del Depto. de Estudios de Postgrado*  
*Centro Universitario de Occidente*



*c.c. Archivo*

# DEDICATORIA

## **A MIS PADRES**

Mario Augusto de León y Martha Alicia Alconero de De León  
Por los esfuerzos realizados para apoyarme en toda mi formación académica y profesional, por su amor incondicional.

## **A MI ESPOSO**

Por su apoyo y amor incondicional en todo momento.

## **A MI HIJO**

Con todo mi amor, como un ejemplo para que siga adelante en sus estudios.

## **A MIS HERMANOS**

Por su apoyo, amor y cariño siempre.

## **A MIS SOBRINOS**

Con cariño, como ejemplo a continuar.

## **A MIS AMIGOS**

Quienes siempre me han apoyado de forma incondicional, con cariño.

## **A FABRICA EL ZEPPELIN**

Por el apoyo brindado durante el desarrollo de la presente investigación.

## **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Especialmente al Msc. Walter Alfredo Santizo López- Asesor de Tesis- y Docentes del Centro Universitario de Occidente CUNOC.

Por contribuir a mi formación Académica.

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>		<b>Pág.</b>
<b>Introducción .....</b>		<b>i</b>
<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>1</b>	<b>Justificación del Problema .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Definición del Problema .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Delimitación del Problema.....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Unidades de Análisis .....</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>Metodología de Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	<b>Cuadro de Operacionalización de hipótesis .....</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	<b>Ficha Metódica .....</b>	<b>6</b>
<b>9</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I</b>		
<b>HISTORIA Y ORIGEN DEL TEJIDO DE PUNTO</b>		
<b>1</b>	<b>Historia y Origenes del Tejido de Punto .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Fábrica de Tejidos de Punto de Guatemala .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Comercio Exterior de Guatemala .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Balanza Comercial .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Exportaciones Totales .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3</b>	<b>Principales Mercados de Exportación .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4</b>	<b>Aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio.....</b>	<b>12</b>
<b>3.5</b>	<b>Canales de Comercialización .....</b>	<b>12</b>
<b>3.6</b>	<b>Cadena Logística .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Brecha de Oferta y Demanda de Servicios .....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Análisis FODA .....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Resumen.....</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Fábricas de Tejido de Punto en Quetzaltenango .....</b>	<b>18</b>

## **CAPITULO III**

<b>A. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>19</b>
1 Concepto .....	19
1.1 Propósitos .....	19
1.2 Ventajas .....	20
2 Fuentes Internas y Externas de la Demanda de Recurso Humano.....	20
2.1 Causas de la Demanda .....	21
2.2 Decisiones de la Organización .....	22
3 Técnicas para Pronosticar la Demanda y Oferta de Recursos Humanos ..	23
3.1 Basadas en la Experiencia .....	23
3.2 Basadas en Tendencias .....	24
3.3 Basadas en Otros Métodos .....	25
4 Mercado de Trabajo y Mercado de Recursos Humanos .....	26
4.1 Análisis de Mercados Laborales.....	26
4.2 Actitudes de la Comunidad.....	27
4.3 Aspectos Demográficos .....	27
<b>B. La Organización .....</b>	<b>28</b>
1 La Organización como Sistema.....	28
2 Elementos Permanentes que permiten las Organizaciones .....	29
3 Desarrollo Organizacional .....	29
4 Finalidad de un Programa de Desarrollo Organizacional .....	30
5 Punto de Partida del Desarrollo Organizacional .....	30
6 El Aprendizaje Organizacional .....	30
7 Desarrollo Organizacional y Cambio .....	32
8 Investigación y Desarrollo .....	34
8.1 Entorno.....	34
8.2 El Mercado .....	34
8.3 La Organización .....	34
8.4 Investigación Básica, Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico ....	35
9 Proceso Innovador .....	36
9.1 Clases de Innovación .....	37
10 Clima Organizacional .....	37
10.1 Escalas de Clima Organizacional.....	38
11 Cultura Organizacional .....	40
11.1 Cultura Objetiva.....	41

<b>11.2</b>	Cultura Subjetiva .....	41
<b>12</b>	Desarrollo Organizacional y Marketing.....	43
<b>13</b>	Principios de la era de relaciones.....	46
<b>13.1</b>	Marketing Viral .....	47
<b>14</b>	Gerente de Desarrollo Organizacional .....	49
<b>14.1</b>	Concepto de Gerente de Desarrollo Organizacional .....	50
<b>14.2</b>	Sistema de Desarrollo Organizacional .....	51
<b>15</b>	Desarrollo Organizacional y Crisis .....	52
<b>16</b>	Los individuos en la Organización .....	53
 <b>CAPITULO IV</b>		
	ANALISIS DE RESULTADOS .....	59
	CONCLUSIONES .....	97
	PROPUESTA.....	99
	RECOMENDACIONES.....	154
	BIBLIOGRAFIA .....	156
	ANEXOS .....	<b>157</b>

## INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, las cuales a su vez se encuentran constituidas por recursos tanto físico, financieros, tecnológicos y humanos, en tal sentido, todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes, o a la prestación de servicios están destinadas al recurso humano.

La industria textil representa para Guatemala, aproximadamente, el 42% de las exportaciones, y 124,067 empleos para las familias del país. La moda, cada vez es más exigente, en cuanto a innovación, estilos y respuesta inmediata se refiere, es por esto que surge la necesidad de las empresas guatemaltecas de buscar nuevas estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes. Entre estas, calidad, flexibilidad, diversidad de productos, capacidad de respuesta y costos bajos. Ante esto, los administradores buscan herramientas que les ayuden a controlar, integralmente, todas las áreas de sus negocios, a manera que puedan tener acceso a la información necesaria en el momento justo.

Los sistemas de planificación de los recursos humanos integran procesos relevantes de una empresa, las transacciones quedan registradas desde su captura en una sola base de datos en el cual se puede consultar en línea la información necesaria.

La implementación de la planeación de recursos humanos en la fábrica de tejidos de punto, ofrece el control de todo lo que se encuentre en proceso, producto terminado, inventarios, productividad, ahorro en costos operativos, visibilidad de las operaciones y muchos otros más beneficios.

El presente trabajo está enmarcado en la siguiente estructura:

En primer lugar se encuentra el Diseño de Investigación, en él se planteó la especificidad del problema, las características del tema, su naturaleza y la justificación que respalda este estudio.

Capitulo I: Historia y Origen del Tejido de Punto, Todo lo referente a lo que se refiera a Tejido de punto: Historia y Origen del Tejido de punto, Fabricas de Tejidos de Punto en Guatemala, Comercio Exterior de Guatemala, Brecha de

Oferta y Demanda de Servicios, Análisis de FODA y un listado de las principales Fabricas de Tejido de Punto existentes en la ciudad de Quetzaltenango.

Capitulo II: Planeación de Recursos Humanos, concepto, las fuentes internas y externas de la demanda de recuso humano, técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos, el mercado de trabajo y mercado de recursos humanos y la Organización,

Capítulo III: Análisis de resultado, en él se establecen el análisis crítico, resumen analítico, conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en la investigación.

Por último se presenta la propuesta de graduación donde se muestra el análisis, e implementación de plan de recursos humanos en una fábrica textil de tejido de punto, para ayudar a la toma de decisiones de los altos ejecutivos de la empresa, las recomendaciones y finalmente la bibliografía.

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **“PLANEACION DEL RECURSO HUMANO Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA FÁBRICA DE TEJIDOS DE PUNTO DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO”.**

#### **CASO DE ESTUDIO: FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO “EL ZEPPELIN”.**

##### **1. Justificación del Problema**

La planeación de recursos humanos busca anticipar la fuerza laboral, encontrar y desarrollar a las personas idóneas dentro de la organización a fin de lograr sus objetivos organizacionales a largo plazo, va más allá del ingreso y salida de empleados de la organización. Busca el desarrollo integral de la organización y de cada individuo, elevando la productividad tanto del empleado como de la organización, haciéndola rentable y sobre todo creando estabilidad en el trabajo, evitando así las desvinculaciones y rotación de personal constante.

El desarrollo organizacional busca aplicar cambios planeados para asegurar la eficacia y la salud de la organización a través de una cultura organizacional bien identificada, un clima agradable de trabajo en dónde cada integrante se sienta satisfecho de trabajar dentro de la organización; que proporcione valores humanísticos y estabilidad, calidad de vida en el trabajo, asegurando el crecimiento mutuo del empleado y la empresa y dando solución a los conflictos.

El alto índice de desempleo, pobreza, inflación, analfabetismo, dado en Guatemala, afecta el buen desarrollo del recurso humano y el de las organizaciones; el mercado de recursos humanos es mayor al mercado laboral, la mano de obra muchas veces no está calificada para obtener trabajos que cubran sus necesidades y expectativas de vida, limitando la productividad del país. Las condiciones de trabajo en muchas organizaciones no son las más favorables para los empleados, en dónde las organizaciones no dan estabilidad laboral a sus trabajadores y los pagos son por debajo del salario mínimo, estipulado por el Ministerio de Trabajo, debido a todas estas limitantes, es necesario que las empresas tomen en serio el papel que juega la planeación de recursos humanos, para diseñar planes de recursos humanos que contribuyan a atraer a los candidatos adecuados a la organización, mantenerlos dentro de la misma, obtener resultados favorables para la empresa y satisfacer las necesidades del trabajador.

El departamento de Quetzaltenango por su ubicación estratégica, tiene gran importancia a nivel económico y educativo, cuenta con mayor número de centros educativos por habitante, su rápido crecimiento comercial y de servicios, atraen a

muchas personas de lugares cercanos y otros departamentos, por lo que muchas empresas de la ciudad capital están invirtiendo en Quetzaltenango, debido a estas condiciones, es necesario que las fábricas de tejidos de punto de Quetzaltenango, cuenten con personal administrativo y operativo eficiente que brinde servicios de calidad para que pueda cumplir con la demanda de tejidos superior para la población del occidente y a nivel nacional que la necesita.

Las fábricas de tejidos de punto se ven involucradas en un sistema de exigencias

- Competitivas de la oferta y demanda; por lo que se hace necesario contar con una estructura organizativa donde el personal administrativo y operativo encuentre su función bien definida y adecuada según su puesto de trabajo. Para poder cumplir con su rol dentro de la organización desde el gerente hasta el último empleado de servicio, es necesaria una planeación previamente analizada para cada puesto de trabajo, la cual debe quedar bien delimitada en el organigrama y ser ocupado por la persona idónea, además de velar porque cada integrante encuentre su realización personal y se alcance el desarrollo organizacional esperado.

## **2. Definición del Problema**

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Y su contribución al desarrollo organizacional en la fábrica de Tejidos de Punto.

## **3. Delimitación del Problema**

- a) Teórica:** El presente estudio se enmarcara en conocimiento y conceptos de carácter administrativo con énfasis en Recursos Humanos, tomando en cuenta la planeación de Recursos Humanos.
- b) Temporal:** La investigación se realizara del 1 de Mayo al 30 de Septiembre del año 2011.
- c) Espacial:** La investigación se realizara en una fábrica de Tejidos de Punto, del municipio de Quetzaltenango, por razones internas y de confidencialidad no se menciona el nombre de la empresa.

## **4. Unidades de Análisis:**

Esta investigación tendrá como unidad en una fábrica de Tejidos de Punto, del municipio de Quetzaltenango, a:

- Gerente de Recursos Humanos
- Personal Administrativo
- Jefes de Departamento
- Personal Operativo

En la cual se entrevistaron a los siguientes departamentos, siendo estos:

- Recursos Humanos
- Administrativo
- Auditoria
- Contabilidad
- Comercialización
- Importación
- Computación
- Producción
- Costura
- Bodega
- Tejeduría y
- Estampado

## 5. Objetivos

### a) General:

Establecer los factores determinantes de la planeación del recurso humano y su contribución al desarrollo organizacional de la fábrica de tejidos de punto, en la ciudad de Quetzaltenango.

### b) Específicos:

- Determinar el proceso de planeación de recursos humanos, desde el análisis y descripción del puesto hasta la motivación del personal en la fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango.
- Verificar el logro de los objetivos de desarrollo organizacional en la fábrica de tejidos de punto en la ciudad de Quetzaltenango a través del proceso de la planeación del recurso humano.

- Verificar si la fábrica de tejidos de punto orienta a su personal con la organización y cómo los involucran en el proceso de desarrollo organizacional.

## **6. Metodología de Investigación**

Toda información que será recopilada en esta investigación será a través de fuentes primarias y secundarias de la manera siguiente:

### **Fuentes Primarias:**

Se utilizarán la técnica de encuesta; la cual es dirigida a: Gerente de Recursos Humanos; Personal Administrativo; Jefes de departamento y Personal Operativo que labora en la fábrica de tejidos de punto en la ciudad de Quetzaltenango

A la vez, se realizarán las observaciones por parte de la investigación, en el proceso de la planeación del recurso humano y su contribución al desarrollo organizacional.

### **Fuentes Secundarias:**

Datos obtenidos de los archivos no confidenciales de la fábrica de tejidos de punto en la ciudad de Quetzaltenango

### **Hipótesis**

La falta de planeación de recursos humanos, no permite el desarrollo organizacional de la fábrica de tejidos de punto en la ciudad de Quetzaltenango.

### **Variables**

#### **Variable Independiente:**

Planeación de recursos humanos

#### **Variable Dependiente:**

Desarrollo organizacional.

## 7. Cuadro de la Operacionalización de la Hipótesis

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTOS	INDICES	INDICADORES	BOSQUE PRELIMINAR
Planeación de Recursos Humanos	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación</li> <li>✓ Recurso Humano</li> <li>✓ Desarrollo Organizacional</li> <li>✓ Fabricas</li> <li>✓ Fábricas de tejidos de punto</li> </ul>	<p><b>Planeación del RRHH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conceptos</li> <li>✓ Fuentes Internas y Externas</li> <li>✓ Técnicas para pronosticar la demanda y la oferta</li> <li>✓ Mercado de Trabajo</li> </ul> <p><b>Desarrollo Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Organización</li> <li>✓ La Organización como sistema</li> <li>✓ Desarrollo Organizacional</li> <li>✓ El aprendizaje Organizacional</li> <li>✓ Clima y Cultura Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forma de Planeación de RRHH</li> <li>✓ Provisión y demanda de empleados</li> <li>✓ Los puestos y tipos de empleados</li> <li>✓ Proceso de Selección, Reclutamiento y contratación</li> <li>✓ Oferta y demanda de mano de obra</li> </ul>	<p><b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b></p> <p><b><u>CAPITULO I</u></b> MONOGRAFIA DE QUETZALTENANGO</p> <p><b><u>CAPITULO II</u></b> MARCO TEORICO CONCEPTUAL 2.1 Situación actual de la empresa de tejidos de punto.</p> <p><b><u>CAPITULO III</u></b> ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACION</p> <p><b>CONCLUSIONES</b> <b>RECOMENDACIONES</b> <b>PROPUESTA</b></p>

## 8. Ficha Metódica

FICHA METODICA	
DATOS DE IDENTIFICACION	ACCIONES
<b>CLASE DE ESTUDIO</b>	No Experimental
<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	Transversal
<b>SUB-TIPO</b>	Descriptivo
<b>METODO GENERAL</b>	<p><b>Metafísico Funcional Estructuralista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se estudiara el fenómeno buscando establecer la relación que existe entre la planeación del recurso humano y su contribución al desarrollo organizacional en una fábrica de tejidos de punto.</li> <li>* Se investigara la contribución que tiene la planeación de recursos humanos en el desarrollo organizacional de una fábrica de tejidos de punto.</li> <li>* Se investigara la incidencia que tiene la planeación de recursos humanos en el desarrollo organizacional en la fábrica de tejidos de punto en la ciudad de Quetzaltenango.</li> </ul>
<b>METODO PARTICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se aplicara fundamentalmente el método Científico Ex-post Facto o descriptivo.</li> <li>* Se utilizara este método, por medio del cual se observaran datos importantes sobre el estudio de la planeación del recurso humano y su contribución al desarrollo organizacional en una fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango.</li> </ul>
<b>TECNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encuesta</li> <li>* Entrevistas</li> <li>* Observación</li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se realizara una encuesta, empleando para ello el cuestionario, al personal administrativo, jefes de departamento y personal operativo de la fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango.</li> <li>* Se entrevistara al Gerente de Recursos Humanos, de la fábrica de Tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango.</li> <li>* Se realizara la técnica de la Observación, la cual será dentro del ambiente de trabajo, en el cual se desenvuelven el personal de la fábrica de Tejidos de Punto de la Ciudad de Quetzaltenango.</li> </ul>
<b>FORMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestionarios</li> <li>* Boletas de entrevistas</li> <li>* Fichas Bibliográficas</li> <li>* Fichas para Citas Textuales</li> </ul>

## 9. Cronograma

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2011

ACTIVIDAD	MESES				
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1. RECOPLILACION DE INFORMACION					
2. VACIADO DEPURACION Y TABULACION DE INFORMACION.					
3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION					
4. ELABORACION DE CUADROS ESTADISTICOS Y DE INFORME FINAL					
5. REVISION, SEGUIMIENTO, CULMINACION Y ENTREGA DE INFORME FINAL.					

## 10. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE TESIS 2011</b>		
<b>RECURSOS</b>	<b>MONTO ( Proyecto en Q. )</b>	<b>FUENTE</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
* Salario de Investigador	Q 3,520.00	INGRESOS PERSONALES
* Pago de Honorarios del Asesor de Tesis	Q 2,500.00	INGRESOS PERSONALES
<b>RECURSOS MATERIALES</b>		
* Materiales de Oficina	Q 1,250.00	INGRESOS PERSONALES
* Pago de Medio de Transporte	Q 500.00	INGRESOS PERSONALES
* Elaboración e Impresión de Informes	Q 850.00	INGRESOS PERSONALES
<b>RECURSOS INSTITUCIONALES</b>		
* Pago de Energía Eléctrica	Q 320.00	INGRESOS PERSONALES
* Pago de Servicio de Internet	Q 215.00	INGRESOS PERSONALES
* Gastos Varios	Q 2,000.00	INGRESOS PERSONALES
<b>TOTAL DE COSTOS DE INVESTIGACION</b>	<b>Q 11,155.00</b>	INGRESOS PERSONALES

## CAPITULO I

### Historia y origen del tejido de punto

#### I. TEJIDO DE PUNTO

El tejido de punto, es aquel que se realiza con un par de agujas, donde una sostiene el trabajo terminado y la otra se usa para hacer los puntos. Cuando se completan los puntos de una carrera o vuelta, se Intercambian las agujas, para comenzar de nuevo.

Para hacer prendas tejidas con estambres, se emplean varios métodos, el crochet, el tejido de gancho, y el tejido de punto. El tejido de punto se realiza con un par de agujas, de las cuales, una sostiene el trabajo acabado y la otra sirve para hacer los puntos. Cuando se completan los puntos, se intercambian las agujas y se continúa con una nueva vuelta (carrera).

El tejido de agujas es la técnica más empleada para la confección de sweters, ropa de bebés y prendas de vestir, debido a que no requiere muchas herramientas y es fácilmente transportable, lo que permite la confección de prendas aún con el ritmo de vida actual.

#### **Herramientas del tejido de punto:**

Las agujas de tejer, son varillas (de madera, metal o plástico) con una punta afilada y la otra con una forma de bolita o cabeza de clavo, que sirve para que no se escape. En el tejido de punto, podemos realizar tejidos con hilos muy finos, para lo que necesitamos agujas de tejer finas, y para lanas gruesas, debo emplear agujas gruesas. La longitud de las agujas de tejer debe ser adecuada para sostener los puntos cómodamente. Es importante usar siempre agujas en buen estado, ni torcidas, ni con la punta estropeada, porque eso dificulta el tejido.

Los separadores o sujeta puntos, se utilizan para sostener los puntos que no intervienen en la carrera o vuelta, por ejemplo para hacer ochos, que se dejan en suspenso en alguna carrera y se retoman después.

El ganchillo o aguja de gancho, es muy útil para el tejido de punto, sirve para levantar los puntos que se escapan.

Las agujas estambreras, se usan para coser las distintas partes del **tejido de punto**, cuando ya están terminadas.

La cinta métrica, es una herramienta que permite controlar el largo y ancho de un tejido de punto

El material de las agujas es importante porque permite que el hilado se sujete o suelte mejor, dependiendo de las características del tejido de punto que queramos hacer. Las agujas de aluminio son las más comunes, los puntos se sueltan mejor, pero las de plástico son más livianas y manejables, sobre todo para principiantes. Las agujas de madera no son fáciles de conseguir, son preferibles para hilados muy gruesos, pero se rompen con facilidad

## **1. Historia y orígenes del tejido de punto**

La historia del tejido de punto es muy difícil de reconstruir en la medida en que las muestras de tejido, rara vez han podido resistir el paso del tiempo. Es así, como se le reconocen al tejido a dos agujas, orígenes tan antiguos como imprecisos. Eva María Torres de De Labores, lo relata en este artículo.

## **2. FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO EN GUATEMALA**

En el año 2008 el mundo reportó importaciones por concepto Tejidos de Punto por unos USD 18.4 billones, siendo los principales países compradores a nivel mundial Hong Kong, China, México, Estados Unidos y Vietnam. Estos cinco países representaron el 60% de las importaciones mundiales durante ese año.

Guatemala es un proveedor pequeño para los grandes mercados mundiales de Tejidos de Punto, posicionado como el proveedor número 29 y dirigiendo la mayoría de sus exportaciones hacia el mercado regional centroamericano. El bloque de los grandes países compradores de estos productos reporta importaciones procedentes de Guatemala en el 2008 por aproximadamente USD 32 mil, equivalente al 1.61% para los cinco grandes importadores.

A nivel mundial, se reportan exportaciones de Tejidos de Punto por valor de USD 24.8 billones, siendo los principales países exportadores China, Republica de Corea, Hong Kong, otros en Asia y Estados Unidos. Entre estos cinco países cubren el 64% de las exportaciones mundiales. Solamente China suple el 26% de las exportaciones el mundo de estos productos.

Guatemala es el proveedor número 29 al mundo, cubriendo cerca del 0.31% de las exportaciones mundiales de Tejidos de Punto.

### **3. COMERCIO EXTERIOR DE GUATEMALA**

#### **A. BALANZA COMERCIAL**

En el año 2002, las importaciones y exportaciones de Tejidos de Punto estuvieron bastante similares reportando un déficit comercial de solamente USD 118,000. Sin embargo, en el año 2005 las importaciones se incrementan radicalmente y superan por mucho las exportaciones de Guatemala llegando el déficit a USD 315 millones. Guatemala se convierte en un productor importante de Tejidos de Punto de Algodón y sus exportaciones inician un incremento significativo. En el año 2008, la balanza comercial continúa negativa pero disminuye en relación al 2005 a USD 135 millones.

Las importaciones de Tejidos de Punto en Guatemala han provenido principalmente de la República de Corea equivalente al 52% de las importaciones totales en el año 2008, seguido por Hong Kong con un 25%, Estados Unidos con el 8.5% y por último China, proveyendo estos cuatro países el 95% de las importaciones totales de Tejidos de Punto en el país.

#### **B. EXPORTACIONES TOTALES**

Durante el período 2002 al 2008, la categoría de Tejidos de Punto reporta una tasa de crecimiento promedio del 88% anual y presenta una dinámica de crecimiento fuerte en el año 2005. El incremento en las exportaciones de estos productos es significativa, pasando de USD 2.7 millones en 2002 a USD 76.4 en el 2008.

Especial atención debe darse a la alta tasa de crecimiento que se reporta entre los años 2004, al 2005 alcanzando 223% en un solo año pasando de USD 11.5 millones a USD 37 millones respectivamente.

El número de mercados atendidos no ha mostrado dinamismo o diversificación ya que en el año 2002 reportó 9 mercados y termina en el 2008 con el mismo número. En el 2005 suplió 14 mercados pero disminuyó en los siguientes años.

#### **C. PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN**

La región centroamericana, encabezada por El Salvador y Honduras, representan el principal mercado para la industria de Tejidos de Punto de exportación de Guatemala, destinándose en el 2008 el 81.5% de sus exportaciones a estos dos países.

En el 2008, Nicaragua ya se ubica como el tercer mercado en importancia, iniciándose exportaciones a ese país en el año 2004 por USD 1 millón y alcanzando USD 9.1 millones en el 2008 y representando el 12% del total.

El mercado mexicano parece tener un potencial interesante para los Tejidos de Punto de Guatemala ya que se logró exportar USD 3.6 millones en el 2008 y alcanzó USD 5.2 millones en el 2006.

#### **D. APROVECHAMIENTO DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

La tabla pareciera demostrar que los exportadores de los tejidos de punto teñidos no están aprovechando ningún acuerdo comercial suscrito por Guatemala. Sin embargo, esto no es una realidad, ya que son precisamente estas telas o tejidos los que califican a las prendas elaboradas en la región centroamericana para que luego sean exportadas a Estados Unidos y puedan gozar de los beneficios arancelarios otorgados por DR-CAFTA. No se observa mucho movimiento hacia el mercado centroamericano, ya que estos ingresan a los países vecinos bajo un régimen de importación temporal y luego son re-exportados como prendas terminadas destinadas a los mercados internacionales.

#### **E. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

El canal de comercialización de este producto es relativamente simple y corto. Si nos referimos solamente a los productos que exportan las fábricas de los Tejidos de Punto, nos estamos refiriendo a los rollos de tela cruda o teñida que se utilizan por las fábricas de Prendas de Vestir en los países DR-CAFTA. Por ende el canal de comercialización de estos productos podemos decir que finaliza en las fábricas de producción de las prendas, especialmente en El Salvador y Honduras (81.5%). Los canales de comercialización de la prenda en sí, son descritos en las fichas correspondientes a prendas de vestir de tejidos de punto o tejidos planos respectivamente.

Las fábricas de los textiles venden directamente a las fábricas que hacen las prendas, especialmente cuando estas confeccionan prendas de paquete completo. Otro canal es que lo vendan al manufacturero/importador de la prenda terminada en Estados Unidos, a donde se destinan la gran mayoría de prendas de vestir elaboradas en la región Centro Americana.

En el caso que la tela vaya en estado crudo (sin teñir), es factible que esta sea exportada a alguna tenería para ser teñida, como un paso antes de llegar a la fábrica de confección.

El agente o broker funciona solamente como un agente de ventas en los mercados destino, éste no toma posesión del producto, ni asume riesgo, pero realiza las actividades de penetración y mantenimiento del mercado en nombre del productor/exportador, cobrando una comisión por las ventas logradas. No es muy común observar el uso de este canal en el mercado de Centro América.



## F. CADENA LOGISTICA

La cadena logística de estos rollos de tela es relativamente sencilla. Estos productos son transportados directamente de las fábricas productoras en Guatemala a sus diferentes destinos en Centro América, por vía terrestre. Regularmente, estos productos son movilizados dentro de la región DR-CAFTA bajo regímenes de importación temporal ya que, una vez elaborada la prenda final, son exportados a su destino final a mercado internacionales.

Estas telas califican bajo DR-CAFTA cuando el origen del hilo es de la misma región. Las fibras pueden tener cualquier origen, pero el hilo debe ser de la región DR-CAFTA. Esto provee una gran ventaja para la importación de las prendas terminadas al mercado de Estados Unidos, donde su arancel es cero, cuando la tela califica con origen de la región.

Al igual que el transporte marítimo, los aeropuertos de mayor demanda en Estados Unidos, son Los Ángeles, Miami, FL y Nueva York NY. Se cuenta con varias opciones de líneas aéreas que prestan el servicio de transporte de carga aérea, en

donde la puntualidad, la constancia y el servicio son factores determinantes en la prestación del servicio. Se tiene acceso a todo el territorio Norteamericano, utilizando aviones cargueros y transporte terrestre interno dentro del país. Es común que operaciones de exportación son recibidas en Miami y luego transportadas vía camión internamente. Siempre se cuenta con la opción de transporte aéreo en aviones de pasajeros, sin embargo es importante tener presente las limitaciones de peso y medidas que esta opción de transporte limita, además que la prioridad de los aviones pasajeros no es la carga. También existe la opción de transportar la mercadería en forma terrestre hasta Estados Unidos.

Aunque presenta muchos riesgos, son varios los productos que son y han sido comercializados vía terrestre hacia y desde Estados Unidos. Al utilizar la opción de furgones terrestres, la liberación de la entrada a empresas transportistas centroamericanos a territorio Mexicano, fue un factor determinante y es una opción cada vez más utilizada por aquellas empresas localizadas en puntos fronterizos en México y Estados Unidos.

Existen varios prestadores de servicios, pero la opción terrestre debe ser evaluada cuidadosamente, ya que aunque pueda representar en algún momento una ventaja económica, debe tenerse en cuenta que el tránsito por México es sumamente complicado, no por inseguridad sino por temas de control de Aduanas o SAT Mexicana.

Por naturaleza, desde la creación del Mercado Común Centroamericano, la mejor opción de embarque ha sido el transporte terrestre, no solo por el tiempo de tránsito sino también por el costo. La reciente integración de Aduanas de los países del triángulo norte ha producido un fortalecimiento de esta opción de transporte.<sup>1</sup>

#### **4. BRECHA DE OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS**

Nomenclatura: 1) Servicio No existente; 2) Servicio Existente pero Insuficiente y 3) Servicio

##### **A. Existente y Satisfactorio.**

Para el sector tejido de punto, las instituciones más importantes que cuentan con información de apoyo al exportador son la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT-, con su Comisión de Vestuario y Textiles, -VESTEX, El Ministerio de Economía –MINECO-, El Programa de Agregados Comerciales, Inversión y Turismo –

---

<sup>1</sup> Mathis, R., y Jackson, J. (2003) Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales. 2a. Edición, Editorial Thomson, México.

PACIT, la Cámara de Industria de Guatemala con su Gremial Textil y la Cámara de Comercio de Guatemala, manejando información que le permite al productor y exportador, tomar decisiones importantes para los productores de tejido de punto como producto de mayor exportación en este sector.

Existe un gran apoyo en capacitación para este sector por medio de la Cámara de Industria de Guatemala específicamente en la Gremial Textil conjuntamente con El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- ; y la Comisión de Vestuario y Textiles –VESTEX- del AGEXPORT.

Respecto a la Asistencia Técnica, se cuenta con el apoyo de la Comisión de Vestuario y Textiles –VESTEX- de la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT-, la Gremial Textil de La Cámara de Industria de Guatemala y El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- como los más importantes para este apoyo.

Para ayudar al exportador con la Promoción Comercial se cuenta con la participación en ferias nacionales como el APPAREL SOURCING SHOW y ferias en el exterior como MAGIC en Estados Unidos y, en calidad de observadores, en EXPO MODA en Colombia y SPESA EXPO en Atlanta, Estados Unidos. Anteriormente y por muchos años el sector participó en Material World en Estados Unidos, pero el evento desapareció hace poco tiempo.

En lo que corresponde a los servicios financieros, en Guatemala es difícil y tardado poder acceder a la mayoría de servicios y productos financieros que apoyan al empresario exportador, especialmente en créditos para la inversión y/o capital de trabajo. La banca local exige algún tipo de garantía que funcione como colateral ante los préstamos. Generalmente no aceptan maquinaria como garantías, por lo que regularmente debe ser un bien inmueble. Poco existe en servicios de factoraje y estos presentan limitaciones en cuanto a sus grados de flexibilidad y agilidad.

## **5. ANALISIS FODA:**

### **a. FORTALEZAS**

- Tasa de crecimiento promedio del 88% anual en los últimos seis años.
- Fuerte presencia en mercado de El Salvador y Honduras.
- Proveedor # 5 para El Salvador;
- Guatemala es uno de los principales proveedores para los mercados de El Salvador y Honduras.
- Mano de obra capacitada.

- Capacidad instalada de 38 plantas textiles con mucha experiencia.
- Sector organizado

#### **b. OPORTUNIDADES**

- El mercado de México es una oportunidad por el tamaño de este mercado y ya se iniciaron exportaciones.
- Existencia de un TLC entre Centro América y DR con Estados Unidos.
- Calificación de origen bajo DR-CAFTA con tejidos que utilizan hilo de los países signatarios.
- Posición geográfica para suplir fábricas de prendas de la región.
- Guatemala es el país con el mayor número de fábricas de telas en la región centroamericana (38).
- Mayor presencia en el mercado de Nicaragua.
- Mayor desarrollo del mercado de Estados Unidos puede ser una oportunidad.

#### **c. DEBILIDADES**

- El número de mercados atendidos no muestra crecimiento y hay poca diversificación de los mercados internacionales (9 en 2008).
- 81.5% de las exportaciones se destinan a dos mercados (El Salvador y Honduras)
- Altos costos de transporte terrestre interno y a Centro América, encarece el producto y hace que el producto pierda competitividad.
- Categoría posee una alta dependencia del mercado de minoristas de prendas de vestir en Estados Unidos.

#### **d. AMENAZAS**

- Alto volumen de importaciones de Corea, Hong Kong, China y Estados Unidos.
- Altos costos de seguridad hacen que el sector pierda competitividad.
- Altos costos de energía eléctrica para la producción del producto hace que el sector pierda competitividad.
- Fuerte competencia de países asiáticos que producen a costos muy competitivos.
- Lenta o no recuperación del principal mercado de exportación (Estados Unidos)

## 6. RESUMEN:

Durante el período 2002 al 2008, los productos de Tejidos de Punto reportan una tasa de crecimiento promedio del 88% anual que debe ser considerada muy buena para el sector. Por ende, el incremento en las exportaciones de estos productos es significativa, pasando de USD2.7 millones en 2002 a USD 76.4 en el 2008. La firma del TLC con Estados Unidos (DRCAFTA) es en gran medida la razón de este crecimiento ya que le otorgó ingreso sin pago de aranceles a las prendas de vestir confeccionadas a partir de tela de la región, que sea producida con hilo con origen en alguno de los países cosignatarios.

Guatemala se convierte en un productor importante de Tejidos de Punto de Algodón y sus exportaciones inician, a partir del 2003 un incremento significativo. En el año 2008, la balanza comercial continuó negativa pero disminuye en relación al 2005. Las importaciones de Tejidos de Punto en Guatemala han provenido principalmente de la República de Corea, Hong Kong, Estados Unidos y China, proveyendo estos cuatro países el 95% de las importaciones totales de Tejidos de Punto en el país.

Esta categoría de productos está directamente relacionada con la cadena productiva de confección de prendas de vestir en la región de Centro América. A su vez, la confección de las prendas de vestir está directamente ligada a la demanda de estas prendas que tenga el mercado de Estados Unidos hacia donde se destinan gran parte de las prendas confeccionadas por esta industria en la región, aprovechando los beneficios otorgados por DRCAFTA.

Por ende, la reactivación del mercado minorista de las prendas de vestir en Estados Unidos es factor determinante para el crecimiento este sector. Algunos economistas consideran que se está iniciando una reactivación en la economía de ese país y la industria regional de prendas de vestir también han manifestado ver una reactivación en la colocación de nuevas órdenes de compra, por lo que se espera que el sector se reactive y vuelva a una tendencia al incremento.

En vísperas a la firma del DR-CAFTA, la industria hizo inversiones importantes en este sector. Lamentablemente la demanda cayó en Estados Unidos. Sin embargo, la infraestructura está instalada y lista para suplir la demanda cuando está llegue.

El alto costo de la seguridad, transporte terrestre interno y energía eléctrica hacen que el sector pierda competitividad y son grandes retos que Guatemala debe remediar para lograr un desarrollo socio-económico sostenible del país y el guatemalteco en general.

## **7. FABRICA TEJIDOS DE PUNTO EN QUETZALTENANGO**

### **6.1. Tejidos De Punto Gonzales**

15 avenida 9-55 zona 3 Quetzaltenango, Quetzaltenango

### **6.2. Tejidos De Punto Mayer**

6 calle 15-07 zona 1 Quetzaltenango, Quetzaltenango

### **6.3. Hilados Y Tejidos Capuano**

4 calle 13-90 zona 1 Quetzaltenango, Quetzaltenango

### **6.4. Fábrica De Tejidos El Zepelín**

4 Calle 15-38 zona 3 Quetzaltenango, Quetzaltenango

### **6.5. Fábrica De Tejidos Bimbo**

2 calle 12-59 zona 3 Quetzaltenango, Quetzaltenango

### **6.6. Tejidos Xekijel**

11 avenida y 8 calle zona 1 centro comercial municipal, Quetzaltenango

### **6.7. Fábrica De Tejidos Renaty**

15 avenida 2-33 zona 3 residenciales la Democracia, Quetzaltenango

### **6.8. Fábrica De Tejidos**

1 avenida 3-27 zona 1 Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango

### **6.9. Fábrica De Tejidos**

Colonia Nueva Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango

### **6.10. Fábrica De Tejidos**

Zona 1 Colonia San marcos concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango

### **6.11. Fábrica De Tejidos**

4 avenida final zona 1 colonia San Marcos Concepción, Quetzaltenango

### **6.12. Tejidos Jualmats**

19-25 zona 1 Quetzaltenango, Quetzaltenango

## **CAPITULO II**

### **PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

#### **A. Planeación de Recursos Humanos.**

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica 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.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

#### **1. Concepto de planeación de recursos humanos.**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. (Werther, William B. Jr., 2000)

Esta 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.

#### **1.1. Propósitos:**

Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando 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.

### **1.2. Ventajas:**

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de 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. De hecho, las ventajas de la Planeación de Recursos Humanos

## **2. Fuentes internas y externas de la demanda de recursos humanos.**

La demanda de recursos humanos. Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluar y estimar, requieren una breve explicación.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte, de las compañías evalúa sus necesidades futuras en este campo.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en el entorno, en la

organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.<sup>2</sup>

## 2.1. Causas de la demanda.

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización y en la fuerza de trabajo.

El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están.

Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

<b>EXTERNAS</b>	<b>ORGANIZATIVAS</b>	<b>LABORALES</b>
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Figura 1. Werther B. William, Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill, 2000

Desafíos externos: Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social, incluso los de naturaleza política o legal, son un poco más difícil de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otros casos el efecto que tendrán sobre la organización es obvio.

Los cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de recursos humanos de la organización.

<sup>2</sup> Caldera, R. (2004) Planeación estratégica de recursos humanos: concepto y teoría, Edición continua, Universidad Politécnica de Nicaragua, Estratégica-Consultoría, S.A.

Por ejemplo, muchas personas consideraron que la aparición e introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocarían desempleo masivo.

Por el contrario, las computadoras han creado miles de empleos en casi toda el área. Las computadoras, sin embargo, no crearon empleos uniformes a todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como la contabilidad, en tanto que incrementaron la oferta en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por Internet.

## **2.2. Decisiones de la organización.**

### **2.2.1. Planes estratégicos.**

Una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la empresa, junto con sus especialistas de recursos humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo.

### **2.2.2. Presupuestos.**

A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante *presupuestos*, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de recursos humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto. Los estimados y ventas de producción no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

### **2.2.3. Nuevas operaciones, líneas o productos.**

El inicio de nuevas actividades dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de recursos humanos. Cuando se genera internamente una nueva operación en una organización, el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos. Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una reorganización total, así como a cambios fundamentales en el diseño de puestos. Estas reorganizaciones pueden modificar profundamente las necesidades de recursos humanos de las compañías.

Factores de la fuerza de trabajo: La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como:

- Jubilaciones
- Renuncias
- Embarazos
- Enfermedades
- Despidos
- Muertes
- Licencias

Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a la convivencia de cambiar las practicas del pasado.

### **3. Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos.**

En el campo de los recursos humanos consisten en diversas prácticas que orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.

#### **3.1. Basadas en la experiencia:**

Decisiones formales a cargo de expertos en el área: Se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización. Ya que los gerentes de línea toman la mayor parte de las decisiones de contratación, los planificadores de recursos humanos deben emplear métodos que les permitan informarse de las necesidades de personal de esos gerentes. En organizaciones de menores dimensiones es posible que el director de operaciones o el gerente de recursos humanos posea toda la información necesaria.

Muestreo: En organizaciones de mayores dimensiones el método más sencillo consiste en efectuar un muestreo de los gerentes que constituyen una autoridad respecto a las necesidades de recursos humanos en los departamentos. Este muestreo puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema, que utilice la técnica de grupo nominal.

Técnica de grupo nominal: En esta dinámica se presenta a un grupo de gerentes un tema básico, por ejemplo: ¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de los recursos humanos para el año entrante? Cada uno de los participantes (entre 5 y 15) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de 10 minutos se discuten las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro mas importantes.

Técnica de Delfos o Delphi: Es una técnica de sondeo de opiniones, en esta dinámica se solicitan estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Los planificadores de recursos humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos de los resultados. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores. Generalmente cuatro o cinco fases sucesivas son suficientes para llegar a resultados concretos.

### **3.2. Basadas en tendencias.**

Es probable que es la técnica más expedita, la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. A continuación se presentan:

#### **3.2.1. Extrapolación.**

Por medio de la extrapolación se requiere prolongar las tendencias del pasado a fases futuras. Por ejemplo si el promedio de contratación de obreros de la planta ha sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significara en el futuro una necesidad de 240 obreros en el lapso de un año.

#### **3.2.2. Indexación.**

Es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

#### **3.2.4. Análisis estadísticos.**

De mayor complejidad, utilizan modelos por computadora que incluyen factores como las variantes en la demanda externa de producto. Los procedimientos estadísticos utilizan datos históricos para proyectar la demanda futura. Los procesos de modelos pueden ofrecer una representación simplificada de la demanda de los recursos humanos de toda la organización. Alterando los datos de entrada pueden contrastarse las necesidades recursos humanos en diferentes escenarios de demanda. Entre las técnicas estadísticas de modelizar utilizadas para la previsión de las necesidades de recursos humanos se encuentran las siguientes:

#### **3.2.5. Análisis de series temporales.**

Se utilizan niveles históricos de personal (en lugar de indicadores de carga de trabajo) para proyectar las necesidades futuras de recursos humanos. Se estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones estacionales y cíclicas, las

tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. A continuación se extrapolan las tendencias a largo plazo utilizando una media móvil, un suavizado exponencial o la técnica de regresión.

### **3.2.6. Ratios de personal.**

Se examinan los datos pasados de personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados en diversos puestos o categorías de puestos. A continuación se utiliza el análisis de regresión o ratios de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de recursos humanos y se utilizan los ratios de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

### **3.2.7. Ratios de productividad.**

Se utilizan datos históricos para examinar los niveles históricos de un índice de productividad. Formula:  $p = \text{Carga de trabajo} / \text{Número de personas}$ . Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de recursos humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre  $p$ .

### **3.2.8. Análisis de regresión.**

Se examinan los niveles históricos de varios indicadores de carga de trabajo, como ventas, niveles de producción y valor añadido, para encontrar relaciones estadísticas con los niveles de personal. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión (o de regresión múltiple). Los niveles previstos de los indicadores mantenidos se pasan al modelo resultante y se utilizan para calcular el nivel asociado de las necesidades de recursos humanos.

Los modelos de regresión presentan la ventaja de sensibilidad a los cambios en la orientación de la organización, lo cual permite identificar la necesidad de reasignar personal o de modificar los niveles de dotación. Los modelos de regresión dan buenos resultados cuando se utilizan con empresas que operan en un entorno estable.

## **3.3. Basadas en otros métodos:**

### **3.3.1. Análisis y planeación de presupuestos.**

Las organizaciones necesitan planear sus recursos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renuncias, terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimados a

corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes futuros de cada departamento o división.

### **3.3.2. Análisis de nuevas operaciones.**

Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

### **3.3.3. Modelos de computadora.**

Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal.

A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de recursos humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean. Las técnicas más complejas se usan en organizaciones grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.<sup>3</sup>

## **4. Mercado de trabajo y mercado de recursos humanos.**

El mercado de trabajo y de recursos humanos se lleva a cabo a través de:

### **4.1. Análisis de mercados laborales.**

El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como administración de recursos humanos es el hecho de que en el mundo de habla española, pese a las altas tasas de desempleo global que aquejan a buena parte de sus economías, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel

---

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano Editorial McGraw-Hill, Bogotá Colombia.

de desempleo general. Incluso en países donde la tasa general de desempleo afecta hasta el 35% de la población económicamente activa, el desempleo entre los profesionistas es bastante inferior.

En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene a niveles inferiores del 4%, lo que en términos económicos constituye un nivel de empleo prácticamente total. Estas razones evidencian que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Independientemente de la tasa de desempleo, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización empleados de otras compañías. A largo plazo el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo. El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan en forma profunda el futuro de una compañía. 4

#### **4.2. Actitudes de la comunidad.**

El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

#### **4.3. Aspectos demográficos.**

Los cambios que experimenta la población de una ciudad, región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles, dentro de cierto margen.

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 que se quiere de ella, al igual se detectarán cuales 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.

---

<sup>4</sup> Achaerandio, L. (2002) Iniciación a la Práctica de la investigación Editorial McGraw-Hill, Bogotá Colombia.

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.

## **B. LA ORGANIZACIÓN**

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

### **1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.(Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?

Deber hacer: Misión, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: Visión, nos orienta para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el Now How organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

## 2. ELEMENTOS PERMANENTES QUE PERMITEN LAS ORGANIZACIONES (SISTEMAS).

Conceptos: hace referencia a QUE SÉ. (La organización)

- **Valores:** Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- **Percepciones:** En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- **Practica:** Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.
- Toda organización funciona sobre 4 causas:
- **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y con que trabaja la organización.
- **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?.
- **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

## 3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad, en el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la

efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung, propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

#### **4. FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung(2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

#### **5. PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El punto de partida del desarrollo organizacional, es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

#### **6. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de la adquisición de conocimientos, cultura y valores –entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

- Saber más de sí, de los otros y del mundo.
- Poder hacer algo que antes no podíamos.
- Tener una nueva habilidad o destreza.
- Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

- Tomar distancia
- Filtrar detalles
- Destacar grandes componentes
- Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el microscopio es el MODELO MENTAL. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como “el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores”.

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas

(insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R.J. Aguado)

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

## **7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO**

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de

cambiar”. La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.

El cambio es un reto tanto humano como técnico.

La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo. 5

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

---

<sup>5</sup> Franklin, F. (2004) Organización de empresas. 2a. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México D.F.

La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

## **8. INVESTIGACION Y DESARROLLO**

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 4 elementos permanentes:

### **8.1. ENTORNO:**

Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.

### **8.2. EL MERCADO:**

Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.  
Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

- Oferta y demanda
- Aspectos macroeconómicos
- Orden público
- Los conocimientos que la gente tiene
- La legislación.
- Que pasa con el producto interno bruto.

### **8.3. LA ORGANIZACIÓN:**

Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretenden ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

## **INVESTIGAR QUIEN ES EL USUARIO:**

A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

## **INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS:**

La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

## **8.4. INVESTIGACIÓN BÁSICA, INVESTIGACIÓN APLICADA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

### **8.4.1. Investigación Básica.**

Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.

### **8.4.2. Investigación Aplicada.**

Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

### **8.4.3. Desarrollo Tecnológico.**

Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se

hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en “una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado”. El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: “solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe”, una máquina nueva por ejemplo. La ciencia se descubre, las máquinas se inventan. Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución.

Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido. El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario.

Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

## **9. El proceso innovador**

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

## **9.1 Clases de innovación**

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas:

### **1. Innovaciones principales o radicales.**

Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.

### **2. Innovaciones incrementales.**

Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos.

Los Japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales (Kaizen). Sin embargo algunos piensan que hoy no son suficientes, la mejora continua de los años 80 ya no basta. “Los tiempos locos requieren de empresas locas. Y la mayoría, por no decir todo el valor creado por la empresa, sea cual sea su tamaño o sector, proviene de dos fuentes: la inteligencia y la imaginación” señala Tom Peters.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.

## **10. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional, es también “la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización” (Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional, va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia. (Entendidas en el sano criterio de la racionalidad)

### 10.1. ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL \*

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

\* Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer , y otros investigadores.

## 11. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio en un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

**La mitología:** Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, racionales, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.

**La forma de hablar:** La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.

- **La comida:** El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.
- **Vestuario:** Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.
- **Vivienda:** A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
- **Sociabilización que tienen las personas:** Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

**11.1. CULTURA OBJETIVA:** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

**11.2. CULTURA SUBJETIVA:** Esta dado por:

- Supuestos compartidos – como pensamos aquí
- Valores compartidos – En que creemos aquí
- Significados compartidos – como interpretamos las cosas
- Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida - como nos ven

Otros autores consideran la cultura como “un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias”.(Maria Elena Mendoza Fung).

Pero ¿qué son las creencias? Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto.

No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.<sup>6</sup>

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

Las manifestaciones culturales se clasifican así:

- **Manifestaciones conceptual-simbólicas:** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.
- **Manifestaciones conductuales:** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- **Manifestaciones estructurales:** Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.
- **Manifestaciones materiales:** Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una super cultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la

---

<sup>6</sup> Mathis, R., y Jackson, J. (2003) Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales. 2a. Edición, Editorial Thomson, México.

inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- **Un modelo científico**
- **Cultura de la medición**

Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

## **12. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MARKETING**

El desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización a saber el Marketing. Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Para las empresas que propenden por un desarrollo en su área de marketing, es conveniente no presentar a los diferentes públicos de la organización, las acostumbradas Oficinas de Quejas y Reclamos, pues da la sensación de una empresa, a la que es menester reclamarle muy a menudo por sus fallas y poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios. Resultaría mejor hablar de un Centro de Relaciones con el Cliente o un Centro de Atención al Cliente.

El marketing como sistema tiene dimensiones:

- 1. Ideología:** Tiene que ver con la filosofía del negocio. El marketing depende del enfoque del dueño del negocio es:
  - La filosofía es el marco estratégico del negocio
  - La visión estratégica del negocio
  - La cultura organizacional se vuelve parte de la filosofía
- 2. Pensamiento:** El marketing estratégico. Es el que piensa, detecta las posibilidades de negocio, es el que define a que segmento del mercado nos vamos a dirigir, detecta áreas potenciales del mercado para el negocio, evalúa puntualmente al cliente. Piensa antes de vender.

**3. Acción.** Se corresponde con el marketing operativo. Es el show del marketing estratégico, es el show de la publicidad, el show del punto de venta, el empaque, precio, publicidad y promoción.

El marketing propugna por una cultura de competitividad, esto se constituye en lo primero que la empresa debe asegurar. En este sentido conviene mencionar 14 principios de competitividad, a saber:

➤ **Capacidad de anticipación a:** la competencia, expectativas del cliente.

Capacidad de adaptación –adaptabilidad externa

➤ **Flexibilidad interna:** Adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.

- Gestión integral: Liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
- Gestión del cambio
- Tecnología al día

Know How (integral) total del negocio

- Claridad en la estrategia segmentación del mercado.
- Eficiencia y productividad
- Eficacia

Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio

- Cultura organizacional de valores.
- Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
- Talento humano cualificado y calificado

En marketing entendemos que en la empresa la red de valor está integrada por el servicio integral, el punto de origen de la cadena de valor de una empresa es el cliente.

La organización que llamamos empresa tiene:

Su mundo interno y su mundo externo. En la dinámica que se genera al operar estos dos mundos la organización está llamada a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor margen a la empresa.

Para abordar el mundo interno de la organización hablaremos del back Office y para los procesos externos hablaremos del Front Office.

Todos los procesos creadores de valor al cliente y margen para la empresa se generan en la sumatoria del back Office y del front Office.

El back Office es lo que el cliente no ve, y el front Office es lo que el cliente ve.

¿Que no ve el cliente? Back Office

- Gestión de aprovisionamiento
- Gestión de fabricación (procesos)
- Gestión de tecnología
- Gestión humana
- Gestión de costes y financiera
- Gestión gerencial y administrativa

En el mundo interno de la organización entendemos que la competitividad se genera desde adentro.

¿Qué es lo que ve el cliente? Front Office

- Productos y marcas
- Precios
- Comercializadores –vendedores
- Comunicación
- Servicios (postventas)

**Back Office**



**Front Office**

**Triangulo de frente al cliente**

**El front line es la última línea de frente al cliente**

**Calidad total: Es Calidad concertada:** Esta es donde el proveedor pacta con el usuario lo que él necesita, tres tareas básicas que se manejan con el proveedor, interventoría contra entrega, esta es con el fin de que no se presenten devoluciones,

una información más clara acerca de que más hace el proveedor a fin de ensayar otras alternativas. Se le comunica al proveedor todo el hacer de la empresa a fin de que haga propuesta.

### **13. Principios en la Era de las Relaciones**

Con la llegada del Internet y las redes sociales, no podemos negar que las herramientas tradicionales, y las menos tradicionales, para el marketing masivo no están funcionando tan acertadamente como antes.

¿Qué se puede hacer al respecto? Tenemos una enorme variedad de herramientas para que las marcas comuniquen sus mensajes y creen relaciones casi personales con los consumidores, pero ¿qué es lo que falta?

De acuerdo a los expertos, hemos pasado a una nueva era de hacer marketing.

La **Era del Producto** que era solamente sobre las transacciones que se lograban, y el dinero logrado a través del marketing, ya la superamos hace mucho tiempo. Luego entramos a la **Era del Consumidor**, en ésta crear una relación de confianza entre la marca y el consumidor era fundamental, pero en realidad se seguía pensando en el dinero que se obtenía al final del día.

La era actual puede ser llamada la **Era de la Relación**. El rol del marketing en esta era es fomentar relaciones sostenibles entre las marcas y las personas. Igual que cada uno de nosotros, es necesario que la marca realmente se conozca antes de embarcarse en este tipo de relación con el público. Entonces la clave es poder crear confianza y transacciones, y al mismo tiempo construir una relación sostenible.

Es un pensamiento y una manera muy diferente de practicar el marketing. Muy importante es cambiar tu mentalidad como anunciante, como la de tu equipo, tratando de traducir eso en acciones significantes que realmente muevan a los consumidores.

Les presentamos cinco principios para tener éxito en esta Era de la Relación:

#### **1. Aclarar el propósito**

El primer paso es tener un equipo con un propósito bien claro y concreto. Estarán más involucrados, tomarán decisiones más eficientes y con más convicción. Paralelamente, estas marcas tendrán clientes más contentos, les ganarán a sus competidores, y tendrán un impacto positivo en la sociedad, con accionistas más contentos.

## **2. Comprometerse a una relación sostenible**

Aquí es necesario asumir que la creación de la confianza es un objetivo diferente del de obtener dinero. Marcas que se concentran en este aspecto son las que logran que las cabecillas y los sistemas organizacionales apoyen este tipo de relaciones. Los llevará a ser orientados por los principios y de concretar acciones que producirán mejores resultados.

## **3. Vincularse con la autenticidad**

Cuando somos capaces de cumplir con nuestros compromisos, tratamos de ver otros puntos de vista u honestamente expresar nuestros valores; la marca muestra que tiene credibilidad, que se preocupa y que es congruente, tres factores necesarios para crear confianza. La confianza es mutua, las marcas ganan la confianza del público y ofrecen esta confianza a sus empleados y clientes al hacer lo correcto.

## **4. Tratar los clientes como si fueran socios**

Las marcas tienen que ver a sus consumidores como socios. Verlos como gente inteligente, como gente que toma buenas decisiones. Darles importancia y comunicarse con ellos, no para manipular, pero para profundizar el entendimiento, y por ende la relación con ellos.

## **5. Involucrarse**

En esta era del marketing usamos una variedad de vehículos para que haya interacción que mejoren las relaciones. Las marcas están buscando maneras para involucrarse de manera significativa con sus consumidores. Este tipo de involucramiento permite que las marcas entiendan su público y entrega mejores conexiones y relaciones más fuertes y duraderas.

En esta Era de la Relación en que se embarca el marketing, las claves son la confianza para construir relaciones duraderas. Esto se logra, siendo auténticos, abiertos de mente y dándoles a los consumidores el respeto que se merecen. Al final, son ellos los que llenarán los bolsillos de los anunciantes.

### **13.1 Marketing viral: Cómo crear ideas contagiosas**

En esta ocasión se comparten algunas notas sobre los elementos que influyen en mercadotecnia viral para que una idea sea contagiosa, De acuerdo a Dan Zarrela, los 8 elementos son:

#### **Semillas**

El primer grupo de personas expuesto a tu meme son tus semillas, es importante el tamaño e influencia de dicho grupo ya que influirá en el tamaño de la segunda generación que recibirá tu mensaje.

## **Novedad**

Para las personas en general el hecho que les envíen información ya conocida por todos no es de su interés, debemos cuidar que la información sea realmente nueva y sea de actualidad e interés en ese momento.

## **Intuitividad**

Es importante considerar que la información debe ser fácil de recordar, ya que aun la información más nueva no será difundida si la persona que la recibe no la entiende.

## **Relevancia**

Ha notado que aun en una fiesta muy ruidosa, en la que no podemos escuchar a la persona que tenemos delante, si podemos oír nuestro nombre gritado por alguien al otro extremo de la sala.

Esto es por la atención selectiva que tenemos, al preguntar a las personas la razón por la que compartieron algo, mencionan que consideraron que les pareció que era relevante para la persona a la que se le enviaron.

## **Utilidad**

Los humanos evolucionamos para compartir información, ya sea en el pasado cuando descubrimos donde estaban las mejores frutas, o aprendimos a hacer fuego y se lo enseñamos a nuestra familia.

En la medida que compartimos damos valor a nuestras relaciones y mas valiosa información se recibe a cambio.

## **Cascada Social**

Imagine un grupo de personas caminando por una calle y que nunca han comido en esa parte de la ciudad. De pronto ven dos opciones de restaurante, la opción A y B y no conocen ninguno de los dos. De pronto la primer persona decide comer en el restaurante A y es probable que la siguiente persona en el grupo lo siga , asumiendo que posiblemente conozca el sitio, este efecto puede multiplicarse a las demás personas asumiendo que la opción A es la que más gente tiene y por ende debe ser el mejor. Este efecto se conoce como cascada de información.

## **Vacios de Información**

Durante la segunda guerra mundial la organización que ahora es la CIA hizo estudios sobre la difusión de rumores en las universidades. Esto con la finalidad de utilizar estos mecanismos como armas, una de las cosas más interesantes que encontraron es que los rumores se dispersan más ante la presencia de vacíos de información que la gente llena con su imaginación.

## **Proselitismo**

Uno de los memes más complejos y exitosos es la difusión de las ideas religiosas, y uno de los elementos que encontramos es que se valora entre todos los elementos de la religión el deber de cada uno de ellos de difundir la palabra.

Como les comente en un principio, estas son mis notas al respecto, sin embargo con gusto comparto el link al artículo original a fin de recibir de todos ustedes sus comentarios y que se enriquezca estos elementos que nos permitan generar ideas contagiosas.

## **14. EL GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airoso en el curso del tiempo.

La revista Fortune predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. ¿Por qué cada día empresas que han tenido gran éxito se ven anquilosadas, reducidas al deterioro y al decaimiento de sus proyecciones? ¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airoso de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones extremas de dificultades? ¿Por qué algunas empresas a duras penas alcanzan a sobrevivir, pero no crecen y mucho menos son competitivas? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

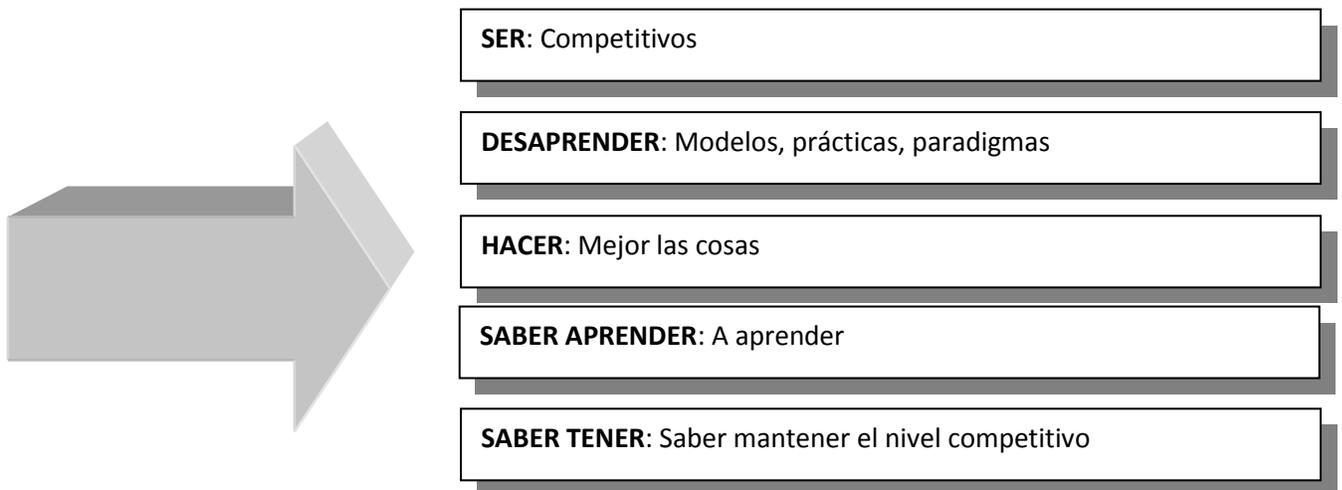
Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos. A partir de ese enunciado surge la propuesta de un Ejecutivo que haga parte del cuadro directivo de la organización encargado de direccionar el sistema de desarrollo organizacional.

## 14.1. El gerente de DO

Es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un Now How organizacional abarcante, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

La organización debe tener un Gerente o un Ejecutivo de Desarrollo Organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización, coordine y cree nuevos procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. El debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.<sup>7</sup>

El gerente DO, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización.

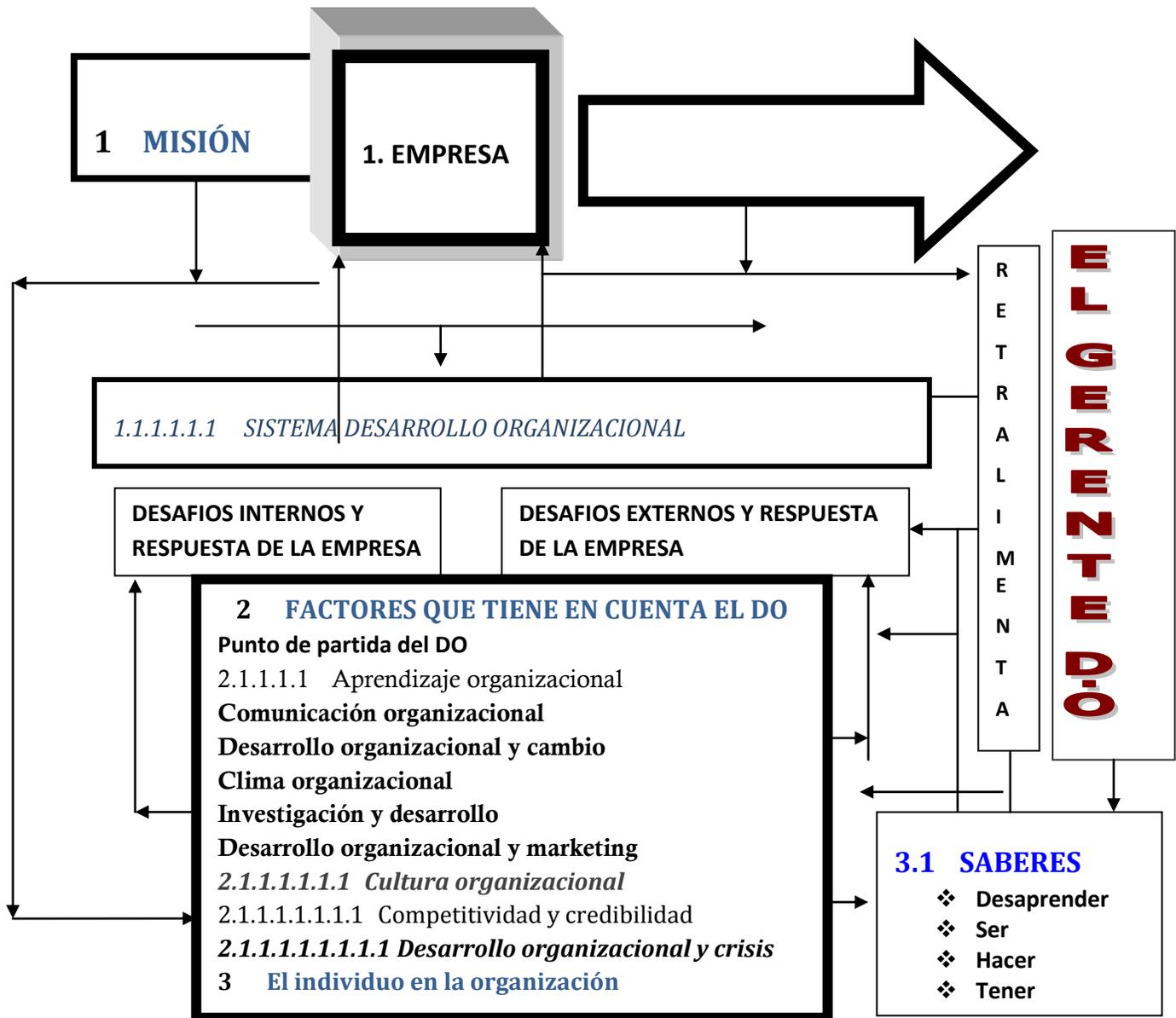


El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno(los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una

<sup>7</sup> Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) Administración: Una perspectiva global. 12a. Edición, Editorial McGraw-Hill, México D.F.

empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuestas adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

### SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



## 15. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CRISIS

### ¿Qué es la crisis?

Para el escritor Álvaro Marín Hoyos, las crisis son “el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas. Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Solo hay armonía antes y después de la crisis. Nunca durante ellas” (Marín Hoyos, 2002).

Las crisis no son malas en sí misma, pero si resultan dolorosa y desagradables.

Cuando abordamos la crisis es menester tener en cuenta que:

- Tarde o temprano su empresa entrará en crisis.
- Las crisis se incuban durante las bonanzas
- Toda crisis es relativamente pasajera
- Toda crisis sé autoalimenta, sé autoacelera y hace metástasis. Se agudiza, sola, pero no se resuelve sola.
- Toda crisis que no aniquila al gerente y a la empresa los hace crecer.
- Los gerentes tienden a perder en control en la crisis.
- El responsable de la crisis así como de su solución, es el gerente.
- Él último que acepta la crisis es el gerente, mientras no la acepte, hace parte del problema.
- La crisis siempre es más profunda de lo que el gerente cree.
- No existe crisis sin solución.
- La solución a la crisis siempre es menos traumática de lo que el gerente se imagina.
- La solución a la crisis tiene unos costos que alguien tiene que pagar.
- La crisis no se resuelve trabajando más.
- Toda crisis debió haberse enfrentado hace varios años.

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de DO haya desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para reestablecer los equilibrios perdido en el sistema.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad,

generando crisis en las organizaciones. El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea. La empresa está llamada a través de sus procesos desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas.<sup>8</sup>

La organización es un ente complejo y la crisis que sobreviene puede ser una crisis estacional, manejable en corto plazo. O una crisis de supervivencia, en la cual la empresa puede hallarse en situación viable o inviable, en el primer caso, resulta posible salvar la empresa con respuestas desde la institucionalidad que presente la gerencia de acuerdo a su sistema de desarrollo organizacional. ¿Qué capacidad de respuesta tiene la organización ante nuevos fenómenos?, ¿Cómo los enfrentará?, ¿Cuándo lo enfrentará?, Son preguntas que resultan pertinentes en este aspecto. Es la capacidad de respuesta, la calidad de la respuesta, el cómo y cuándo se responde, lo que determina como le irá a la empresa en la dinámica subsiguiente a la crisis.

## **16. LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN**

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: El ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

El hombre es un ser biológico, psicológico y eminentemente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida; según el estudioso del tema Abrahán Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:

- Necesidades fisiológicas. Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- Necesidades de seguridad. Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidad de amor. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

---

<sup>8</sup> Guízar, R. (2004) Desarrollo Organizacional. 2a. Edición, Mc. Graw-Hill internacional editor, México S.A. de C.V.

- Necesidad de estima. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización. Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos, pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos, por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar diariamente.

El proceso de socialización en el hombre comienza desde muy temprana edad, y no se detiene hasta que el hombre muere. Dependiendo de cómo sea ese proceso de socialización a lo largo de la vida será más fácil o más difícil la adaptación del hombre a cualquier ambiente en el cual debe desenvolverse a lo largo de su existencia, que sin duda alguna incluyen las organizaciones que no es otra cosa que (según Chester I. Bernard) " un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. Lo que generalmente denominan estructura de la organización.

### **Conceptualización de aspectos concernientes al elemento humano**

Para poder entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario conceptualizar algunos términos que se encuentran involucrados, como son:

**Comportamiento Organizacional:** es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

- **Personas:** Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

- **Estructura:** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.
- **Tecnología:** La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.
- **Medio:** todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

Como puede observarse, al hablar de la persona en la organización, deben estar presente una serie de elementos que se encuentran implícitos en el tema, pero no son solamente estos que se acaban de definir, como se señaló al principio el hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una varita mágica ni fórmulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No hay fórmulas sencillas ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal ni única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero en el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar cómo será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente organización y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, estructura, todo ello constituye su cultura.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, suena muy fácil pero la tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo.

No todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes son gerentes, ni existe tampoco un solo estilo único de liderazgo efectivo por sí mismo, pero necesariamente un buen gerente debe ser un líder capaz de influenciar las conductas de sus colaboradores y guiarlos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Existe una característica importante que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de toda persona para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida y es la inteligencia emocional, este término muy usado en los últimos tiempos no es otra cosa que utilizar de manera inteligente nuestras emociones, en cierto sentido se tienen dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional, nuestro desempeño en la vida está condicionado por ambos; lo que importa no es solo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional.

La aptitud emocional es una meta habilidad y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro. La inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida.

La inteligencia emocional en las personas trae consigo una serie de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; Controlar el impulso y demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Las personas emocionalmente expertas, las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas o elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

La inteligencia emocional es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos, es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás, es la clave para el autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

Como puede concluirse por lo antes expuesto, la inteligencia emocional viene a convertirse en un elemento fundamental que debe estar presente en todo individuo, debe desarrollarse desde muy temprana edad con el propósito de tomar decisiones más acertadas en la vida y mantener a lo largo de su existencia las mejores relaciones en el mundo que lo rodea, por supuesto incluyendo las organizaciones en las cuales deba estar presente.

Dean Tvosjold dijo "tal vez el supuesto más irracional que podemos hacer es suponer que la gente se debe comportar en forma racional y no emotiva".

En una organización, en cualquier empresa, en cualquier industria, uno puede comprar el tiempo del empleado; puede comprar su presencia material en un lugar determinado; hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo no se puede comprar, su lealtad no se puede comprar, la devoción de su corazón no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

El DO es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles, el DO crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Finalmente el DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad. 9

---

<sup>9</sup> Goncalves, A. (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

## **CAPITULO III**

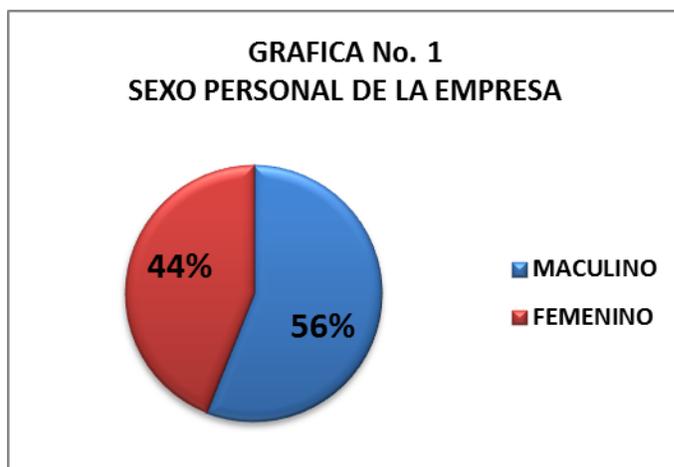
### **HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO**

#### **ANALISIS DE RESULTADOS**

En el presente capitulo se procede a confrontar la información que amablemente fue brindada por personal de la Fábrica de tejidos de Punto, investigada en la ciudad de Quetzaltenango, en lo referente a los cuestionamientos generados a partir de los objetivos planteados para el trabajo. Para presentar los siguientes resultados se toma en cuenta la información recopilada y tabulada en graficas estadísticas, mismas que irán siendo mencionadas en base a la relación directa e indirecta que tienen con respecto a los objetivos específicos y general. Se hará referencia primero a los objetivos específicos para que en base a ello se pueda comprender de mejor manera lo establecido en el objetivo general, que será analizado al final.

#### **DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO**

De las 25 personas encuestadas el 56% son hombres y el 44% son mujeres, lo que refleja el interés de ambos sexos de trabajar en empresas como lo son las de este tipo, ya que hoy en día se ve la necesidad que también la mujeres sobresalgan en cualquier trabajo aportando de esta manera el factor económico para el sostenimiento del hogar.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

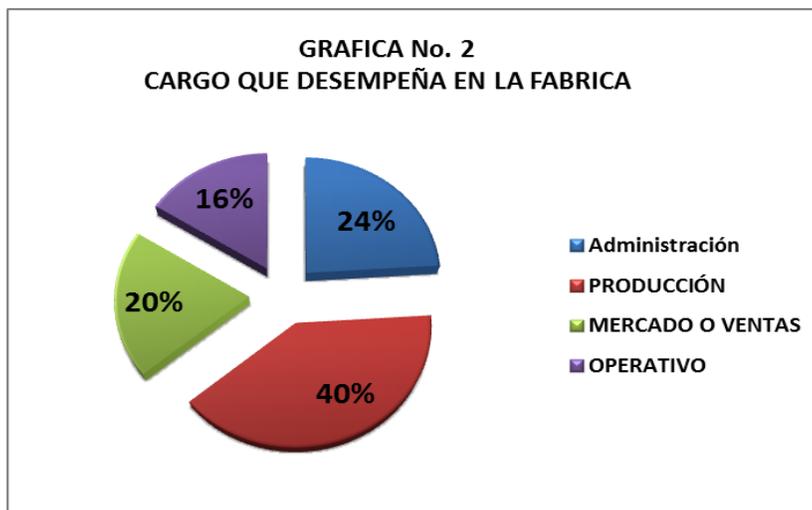
#### **CARGO QUE DESEMPEÑA**

La sociedad competitiva: es una relación del precio y calidad, innovación, productividad y competitividad para la elevación del nivel de vida, la cual se ve influenciada por la escolaridad de la población. Esto implica que de la calidad del servicio que se está prestando, depende el nivel de competitividad que ha mantenido la Fabrica de tejidos de punto y que entre tantos aspectos que deben cuidarse el principal

es el de la calidad del personal con el que se cuenta, los altos mandos han ubicado su atención en la búsqueda de personal que cuente con las capacidades competitivas requeridas por la institución.

En la mayoría de personal que actualmente presta su servicio en el laboratorio cree contar con los requerimientos necesarios para el buen desenvolvimiento de sus actividades. De acuerdo a su preparación académica de las personas que laboran en la Fabrica de tejidos de punto, esta su experiencia laboral. El personal administrativo y el resto de personal de la fábrica, han optado a un puesto en el mismo, y se demuestra con un 24% en el área de Administración; el 40% se encuentra laborando en producción, 20% en el área de Mercadeo o ventas, y con el 16% se encuentran los operativos.

Lo que pone de manifiesto que la fábrica tiene personal calificado para los servicios que presta a la comunidad, por lo que la tiene en la competitividad actual con otras fábricas existentes.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

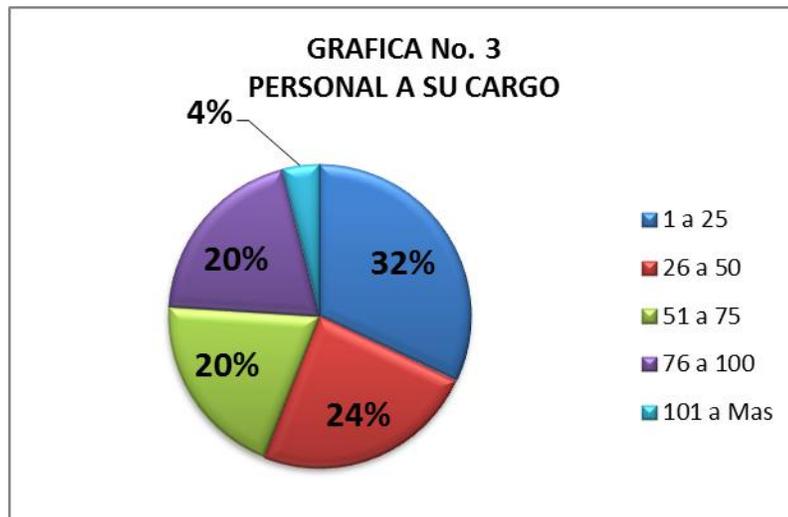
### **PERSONAL DE LA FABRICA:**

Dos ideas se van imponiendo en las organizaciones que se dirigen al desarrollo y reconocimiento del papel de la planificación. Cada vez más las empresas asumen que las personas representan un recurso tan importante o más que los restantes, por lo que resulta necesario optimizarlos; por otra parte, la incorporación de técnicas limitadas y objetivas, reservadas para otras áreas o funciones organizativas, dotan de mayor credibilidad a las estimaciones que en este área se realizan. El nuevo rol, de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en concreto en lo concerniente a su planificación. El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño

organizacional. Es por ello, que se hace necesario llevar a cabo una exigente y rigurosa gestión de los Recursos Humanos, con el fin de lograr que las empresas hagan frente a la estrategia empresarial y la competitividad de las mismas.

El desarrollo del recurso humano es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos, es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

Un 32% cuenta de 1 a 25 personas a su cargo; el 24% cuenta con 26 a 50 personas a su cargo, el 20% cuentan de 51 a 75 y el otro 20% de 76 a 100 personas a su cargo y el 4% cuenta con más cien personas a su cargo, esto lo representa el área de producción teniendo actualmente 276 empleados en diferentes turnos.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

### **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:**

El departamento de Recursos Humanos tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal municipal, además de establecer la representación del Municipio en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la Municipalidad, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

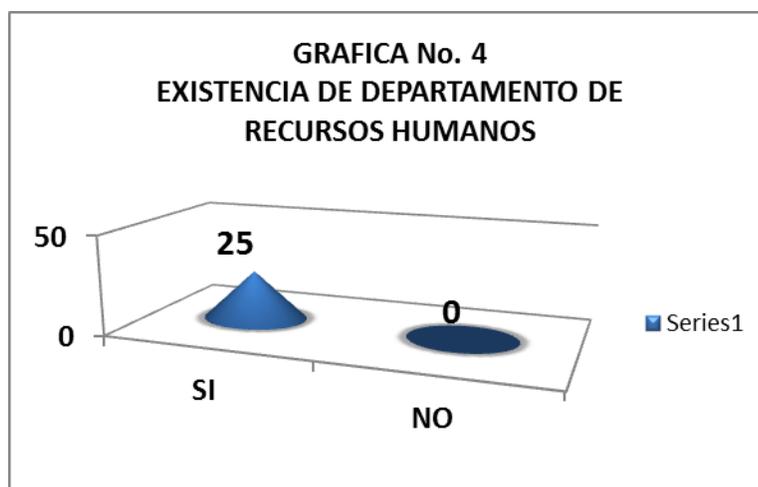
Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del Servicio de Bienestar para los funcionarios.

## **FUNCIONES**

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- b) Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- c) Asesorar oportunamente al personal, sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- d) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- e) Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- f) Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- g) Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones sumarias y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos en estas situaciones.
- h) Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- i) Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- j) Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- k) Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios de la institución.
- l) Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
- m) Coordinar con la Dirección de Servicios Incorporados a la administración de recursos humanos.

El 100% de los encuestados manifiesta que si existe un departamento de Recursos Humanos.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

El 56% manifestó que la planeación de Recursos Humanos es: Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización

El 20% dijo que es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización

Y el 24% manifestó que la planeación RRHH es: Decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico.

Lo que da de manifiesto que la mayoría de los encuestados no saben lo que es la Planeación de Recursos Humanos.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

### **FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de tejidos de punto, lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

Sin embargo, además de este "requisito básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

- La rotación proyectada (como resultado de renuncias o despidos)
- La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organización)
- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
- Los recursos financieros disponibles para su departamento.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

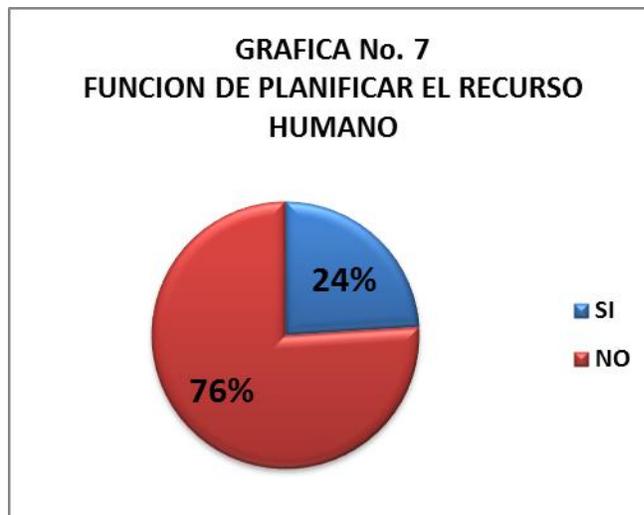
### **PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO:**

La planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. El proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas, evaluación.

Una empresa que ni haga planeación de recursos humanos no podrá llegar a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

La Planificación del Recurso Humano es determinar los roles que se deben desempeñar para el desarrollo del proyecto; es la definición de responsabilidad de cada uno de los participantes del proyecto; es definir el tiempo que se requiere de cada uno de los participantes para desarrollar el proyecto; es identificar la capacidad y/o disponibilidad de cada uno de los seleccionados para desarrollar el proyecto; es pensar en todas las necesidades que puede tener este equipo humano para llevar a cabo exitosamente los objetivos y metas planteados.

El 24% de los encuestados respondió que si era parte de sus funciones el planificar el recurso humano, debido a que tienen relación con el personal que está a su cargo y el 76% manifestó que no es parte de sus funciones el planificar el recurso humano.



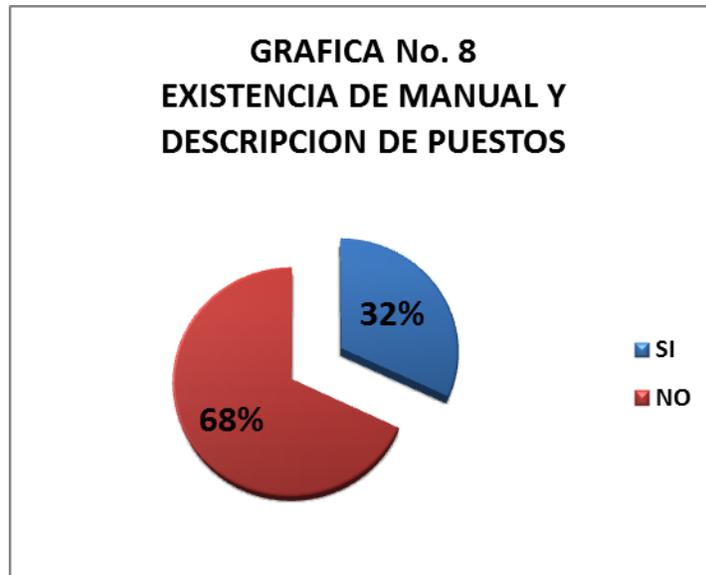
FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

### **MANUAL DE FUNCIONES:**

El manual de puestos debe documentar la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con objeto de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo, con el fin de que por sí mismo constituya una solución dentro de las empresas, organización e instituciones a las demandas planteadas y se refleje como consecuencia en un mejor funcionamiento.

La gestión del Recurso Humano, es consubstancial al elemento de integración principal de cualquier empresa, organización, e institución, las cuales están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planeadas.

Según la gráfica No. 8 el 32% dijo si conocer la existencia de un manual de funciones y el 68% manifestó no conocerlo. La falta de información se debe a que han dado a conocer a todos los empleados sus atribuciones, a través de procedimientos y sistemas adecuados, situación que provoca la falta de conocimiento de las obligaciones que tienen los empleados, y así las empresas carecen de un sistema adecuado de información, los encargados de la toma de decisiones no podrían llevar a cabo varias de las actividades que les compete como tales.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

### **RECLUTAMIENTO HUMANO:**

**DEFINICIÓN:** Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

#### **Fuentes internas:**

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

-Los trabajadores de la propia organización.

-Contactos con sindicatos.

-Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

### **Fuentes externas:**

Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

-Bolsas de trabajo en escuelas, universidades, asociaciones.

-Oficinas de colocación.

-Por el público en general.

### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO:**

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:**

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento son:

Requisición de personal al sindicato. Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos y obreros.

Radio y televisión. Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los medios más escuchados por la gente.

La puerta de la calle. Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa y entregar su solicitud de empleo.

Anuncios en la prensa. Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo.

Folletos y boletines. Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.

## **IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO**

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro.

El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los mismos valores.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Según la gráfica No. 9, manifestó que utiliza los medios de televisión y/o Cabe y Amistades; el 12% utiliza el medio escrito y radial a través del periódico y la radio; el 28% utiliza el internet para reclutar personal y con el 32% a través de oficinas de reclutamiento, en donde las personas envían sus currículum y después le llaman para entrevistas y evaluaciones correspondientes previos a contratarlos en la fábrica.

### **PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL:**

Desde épocas primitivas vemos que el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias.

Posteriormente, en etapas más cercanas, también podemos observar que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad estamos buscando un mayor desarrollo de nuestra sociedad basado en un capitalismo industrial, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.

El capitalismo industrial es la etapa en la cual nos encontramos en ese momento, la cual se ha caracterizado por el gran desarrollo de las empresas. También observamos que existen dos clases sociales principalmente el empresario dueño de los medios de producción y el asalariado que lo único que posee es su fuerza de trabajo que es vendida al empresario. Vemos grandes avances tecnológicos que son de gran ayuda a las empresas para optimizar sus recursos al máximo.

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

En la gráfica No. 10 el 24% manifestó que si conoce el proceso de selección de personal mientras que el 76% no conoce dicho proceso.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

El análisis de puestos informa sobre las características humanas que requiere un puesto para realizar una actividad, esta información es de vital importancia en el

reclutamiento de personal. El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

### **1. Puesto vacante.**

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

### **2. Requisición.**

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

### **3. Análisis de puesto.**

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

### **4. Inventario de Recursos Humanos.**

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

### **5. Reclutamiento.**

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

## **6. Solicitud de empleo.**

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Las solicitudes más comunes que utilizan las empresas son las conocidas como PRINTAFORM.

## **7. Entrevista.**

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

## **8. Informe de la entrevista.**

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

## **9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.**

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de **test**, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

#### **10. Pruebas de trabajo.**

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

#### **11. Examen médico.**

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

#### **12. Estudio socioeconómico.**

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

#### **13. Contratación.**

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

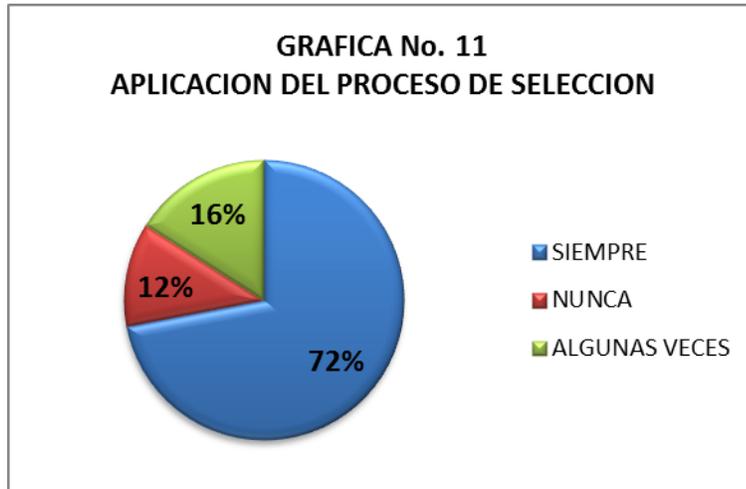
#### **14. Control del proceso de selección.**

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de esté.

Según el 72% de los encuestados siempre aplican el proceso de selección de personal dentro de la fábrica, el 12% dice que nunca lo realizan, razón porque desconocen dicho proceso, y el 16% argumenta que algunas veces por no siempre se enteran cuando realizan la selección de personal, porque no tienen conocimiento de la aplicación de dicho proceso de selección. Ver grafica No. 11

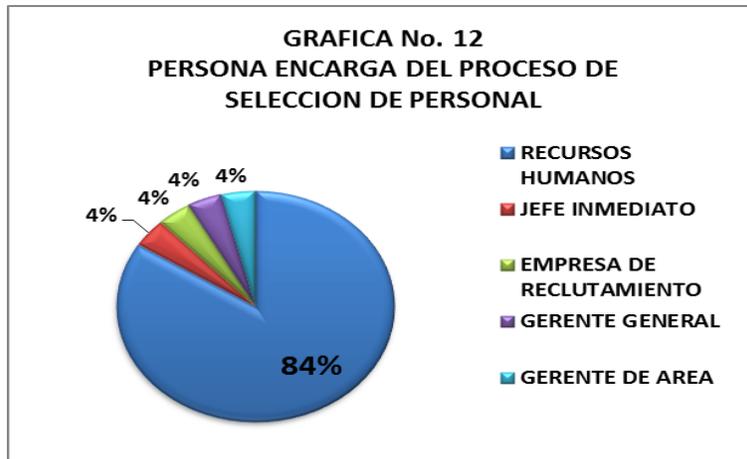


FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Una de las fuentes más cercana a la organización son las fuentes internas, estas se manifiestan en la integración del personal con el que cuenta actualmente la empresa, aunque en algún momento podría provocar ventajas y desventajas, porque los empleados pueden disminuir o aumentar su desempeño laboral, desempeñándose en otro nivel. Una vez decidido se optara por la posibilidad de reclutar al personal externo.

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.



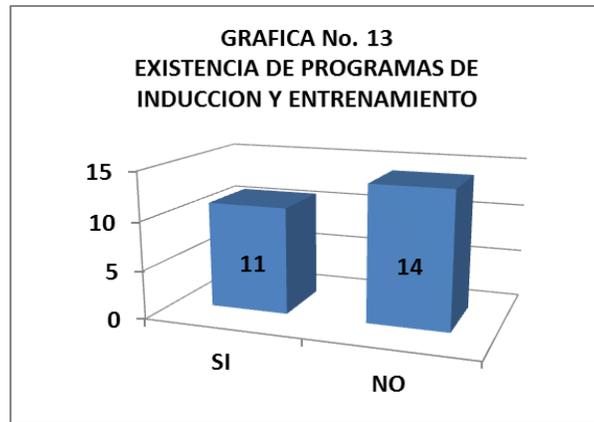
FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

La información obtenida por los personas encuestadas, indicaron que un 84% de los expedientes evaluados para ocupar los puestos fueron estudiadas por el departamento de Recursos humanos y solamente el 4% manifestó que lo realizaban el jefe inmediato, la empresa de reclutamiento, el gerente general o el gerente de área.

### **COMPETITIVIDAD LABORAL EN LA FÁBRICA:**

La fábrica ha encaminado sus actividades en búsqueda de la calidad total, se ha visto afectado algunas veces, por la falta de implementación de algunas actividades, que conllevarían al logro de la misión y sus fines. La sociedad competitiva: es una relación del precio y calidad, innovación, productividad y competitividad para la elevación del nivel de vida, la cual se ve influenciada por la escolaridad, la capacitación de la fuerza de trabajo, la formación de científicos e investigadores y el desarrollo tecnológico en áreas estratégicas. Esto indica que la calidad de servicio que se está prestando, depende el nivel de competitividad que a mantenido la fábrica en el medio productivo, y que entre tantos aspectos que deben cuidarse el principal es el de la calidad del personal con el que se cuenta, los altos mandos ha ubicado su atención en la búsqueda de personal que cuente con las capacidades competitivas que exige la empresa productiva como lo es la Fábrica de Tejidos de punto, que quiere mantener un nivel preferencial en el mercado productivo.

En su mayoría las personas encuestadas que actualmente laboran en la fábrica consideran que no existe un programa adecuado de inducción y entrenamiento esto se ve reflejado en la gráfica No. 14 con un 56% y solamente el 44% dice que si existe dichos programas de inducción y entrenamiento en la fábrica.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

En toda empresa debe existir un área encargada específicamente de la inducción y entrenamiento, la cual debe de contar con un programa donde especifique las normas, duración, lineamientos y funciones que la persona contratada va a realizar en el puesto clave, donde se le asignara. Las personas que han sido contratadas manifestaron que algunos casos la duración era de quince días, otros un mes, dos meses y con un gran porcentaje del 64% manifestaron que la inducción y el entrenamiento para el puesto que fue contratado tuvo una duración de más de dos meses, debido al cargo y responsabilidad que debería de tener la persona, haciendo con esto que se vea reflejado un mayor personal calificado, para poder liderar y competir en el mercado productivo.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño consiste en calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Es el proceso de estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de un objeto, persona o cosa, para ello fue necesario diseñar un instrumento de encuesta para

verificar el prototipo de evaluación del desempeño, por cuatro razones: Primero, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos, Segundo, ofrecen la posibilidad de que el superior y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado, lo que a su vez permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien; Tercero, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido. Por ultimo las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo.

Por lo tanto se debe lograr determinar el nivel de desempeño del personal de la Fabrica de tejido de punto “El Zeppelin”, la evaluación se debe realizar con la colaboración de los jefes inmediatos correspondientes, ya que evaluar el desempeño es una habilidad crucial de los supervisores. Normalmente el supervisor debe hacer la evaluación no personal, y calificar conforme a lo evidenciado. Por consiguiente, los supervisores deben conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que podrían afectar las evaluaciones, evitarlos, y saber evaluar en forma justa.

Para la evaluación del desempeño se debe utilizar el método de la escala grafica de calificaciones, que es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño, el cuadro No. 1, muestra una escala típica de calificaciones. Enumera las características (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica.

El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

## CUADRO No. 1

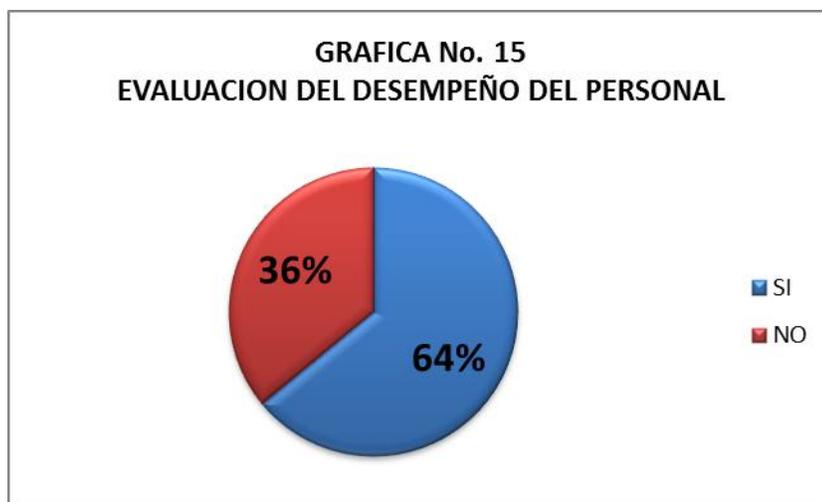
1.	<b>Calidad:</b> La exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado
2.	<b>Productividad:</b> la cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.
3.	<b>Conocimientos del trabajo:</b> Las habilidades y la información práctica y técnica usadas en el trabajo.
4.	<b>Confiabilidad:</b> El grado en que se puede depositar confianza en un empleado, o sea que terminara sus tareas y les dará seguimiento.
5.	<b>Disponibilidad:</b> La puntualidad, observa los tiempos señalados para comer, descansar y el registro general de asistencia.
6.	<b>Independencia:</b> El grado en el que el trabajo es realizado, poca supervisión o ninguna.

Estimación de las estimaciones:

<b>S:</b> Sobresaliente	<b>R:</b> Requiere Mejorar
<b>MB:</b> Muy Bueno	<b>I:</b> insatisfactorio
<b>B:</b> Bueno	

FUENTE: Investigación Bibliográfica.

El 64% de las personas encuestadas manifestaron que si se realiza una evaluación del desempeño del personal, la que la realiza el jefe inmediato, solamente el 36% dijo que no se realiza la evaluación del desempeño, porque en algunos casos no se dan cuenta cuando la realizan.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Tomando como referente las respuestas de los encuestados en su mayoría si conocen de la evaluación de desempeño de personal se indago que medios lo componen, obteniendo lo siguiente:

- a) Entrevista (12%)
- b) Cuestionario (40%)
- c) Evaluación Psicométrica (48%)

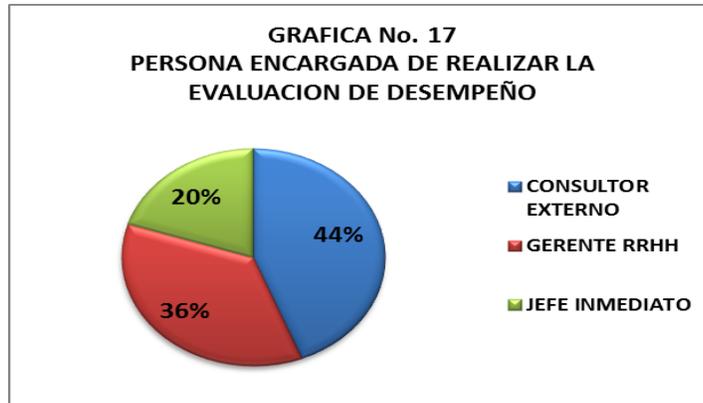


FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

La evaluación del desempeño de personal es un método que trata de apreciar, de la forma más objetiva y sistemática, el rendimiento de las personas de una organización.

Esta evaluación debe de realizar una persona idónea en recursos humanos y debe de tomar en cuenta que la evaluación se debe realizar en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. La evaluación del desempeño nos permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización (nos permite realizar un pronóstico del potencial de las personas evaluadas, de sus necesidades de formación, se tiene que tomar conciencia que Evaluar el desempeño es: saber en qué consiste mi Trabajo, Qué importancia tiene; Cómo lo estoy haciendo; Hacia dónde puedo progresar y Qué hacer.

Según el 44% de las personas manifestaron que el que se encarga de realizar la evaluación de desempeño del personal es un consultor externo, el 36% manifiesta que el que la realiza es el Gerente de Recursos Humanos y el 20% que el Jefe Inmediato. Ver grafica No. 17



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Se debe de tener una secuencia de la evaluación de desempeño, para poder conocer el desarrollo del personal que trabaja en la empresa. Según si se realiza las evaluaciones de personal con el 25% la realizan trimestralmente, con el 42% semestralmente y con el 33% anualmente. Ver grafica No. 18



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Quien lleva a cabo la función de la evaluación del desempeño del personal debe de ser el analista de puestos. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

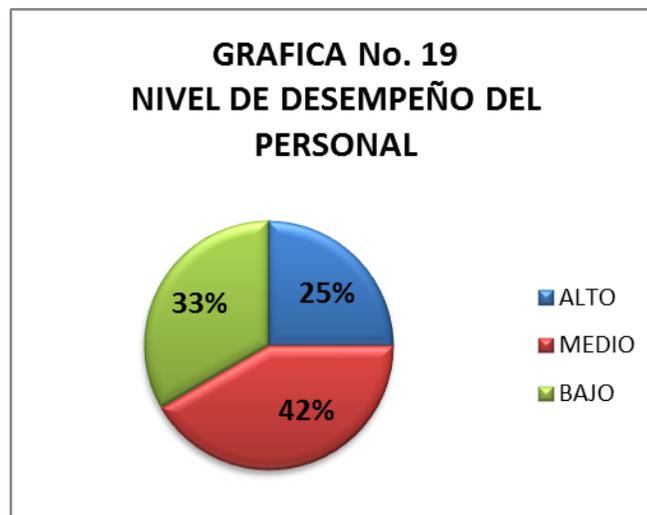
Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son: Compensación equitativa y justa; Ubicación de los empleados en los puestos adecuados; Determinación de niveles realistas de desempeño, Creación

de canales de capacitación y desarrollo, Identificación de candidatos adecuados a las vacantes; Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos; Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral; Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados; Eliminar requisitos y demandas no indispensables; Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa; Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño. Identificación de puestos. Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Aunque la mayor parte del personal existente en la Fabrica se considera estar en un nivel medio de desempeño con el 42%; con un 33% en un nivel bajo y con el 25% con un nivel alto de desempeño, según grafica No. 19



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

## **CAPACITACIÓN:**

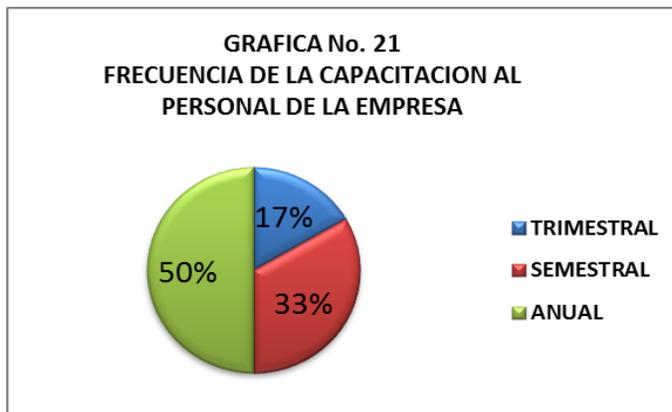
Las capacitaciones juegan un papel muy importante dentro de cualquier empresa, y se deben de tener en cuenta para todo el personal que labore en ella, para que sigan creciendo los conocimientos de los colaboradores y puedan desempeñar de una mejor manera su trabajo.

En el personal de la fábrica, según respuestas a la vista, el 76% de los encuestados respondieron que no reciben capacitaciones lo que en ocasiones perjudica su desempeño laboral y el 24 % del personal respondieron que si reciben capacitaciones, lo que demuestra que estas son proporcionadas a un determinado grupo de colaboradores nada más.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Las capacitaciones que se ofrece en la fábrica, a sus colaboradores, se da más anualmente con un 50%, el 33% se brindan semestralmente y un 17% trimestralmente, lo que demuestra que en las capacitaciones no son frecuentes como deberían de ser.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Es evidente que para mejorar los resultados que obtenemos debemos cambiar las acciones que realizamos (interacciones en el ámbito empresarial). Para ello debemos comprender que dichas acciones e interacciones no son realizadas caprichosamente, sino que son el producto del comportamiento, hábitos, actitudes de la persona o equipo.

A su vez, los comportamientos, individuales y grupales, surgen de las expectativas y decisiones tomadas previamente. Y estas expectativas y decisiones son

el producto de las emociones, pensamientos, opiniones, valores, conocimientos y creencias. Los cuales están previamente condicionados por los modelos mentales y emocionales, personales y culturales, de la propia organización como de la sociedad en que ésta se desarrolla.

La capacitación, considerada como la Operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debiéramos responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

En la fábrica si tienen resultados las capacitaciones dadas al personal según consta en la gráfica No. 22 con el 67%, y el 33% manifiesta que la capacitaciones dadas al personal no tiene buenos resultados, debiéndose a varios factores con lo es la desmotivación, falta de interés, enfermedad etc.

### **IDENTIFICACION CON LA EMPRESA:**

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

Es fácil diferenciar a aquellos trabajadores que se sienten comprometidos o identificados con la empresa, aunque se trate de decir que en la práctica ambos términos significan lo mismo. En fabrica el 28% solamente se siente identificado con

ella, mientras el 72% no se siente identificados debido a que solamente realizan su trabajo, porque lo deben de hacer y no demuestran interés y menos identificación con la misma. Ver grafica



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

### **VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

Una empresa mal estructurada es sinónimo de caos y falta de eficiencia. Se debe de evitar que esto suceda en la empresa.

La mayoría de las empresas que no son rentables experimentan problemas serios en la forma cómo organizan el trabajo diario. Esto se puede observar en negocios donde los trabajadores asumen tareas que no les competen, o bien, nadie sabe qué es lo que tiene que hacer, esto se debe porque desconocen la visión, misión y objetivos de la empresa

No es el caso en la fábrica su misión: “Somos una empresa moderna que fabrica y comercializa prendas de vestir de la más alta calidad para toda la familia, con el **objetivo de satisfacer a nuestros clientes con excelente servicio**, lo cual nos diferencia de la competencia y coloca en una posición de liderazgo.

Nuestro activo más valioso son los colaboradores, por lo que les garantizamos ingresos justos y trato digno. Nos esforzamos en realizar un buen trabajo siguiendo un marco de ética y valores de más de medio siglo legado por los fundadores, para ofrecer a los accionistas niveles adecuados de rentabilidad, estableciendo un justo equilibrio de intereses entre colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general.

Cumplimos una función social, atendiendo nuestras responsabilidades y obligaciones. El éxito de nuestra empresa se fundamenta en la bendición del Ser Supremo “En Él confiamos.”

La visión, es lograr consolidarnos como la empresa más importante en la producción y comercialización de Prendas de vestir de tejidos de punto, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible, a nivel regional en pro de una mejor Empresa.

Porque el 64% si conoce la visión y misión y objetivos que tiene la fábrica y solamente el 36% de los encuestados los desconoce, debido a que no se han interesado por saberlos, estudiarlos, o conocerlos y otra porque no se les ha brindado.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

## VALORES DE LA EMPRESA.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

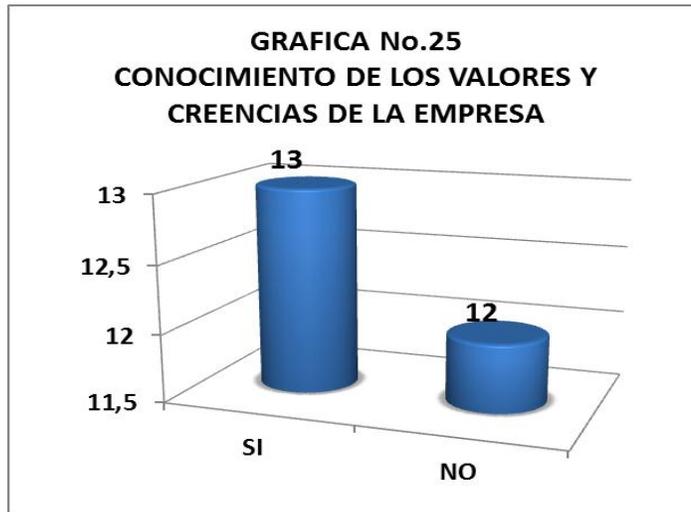
Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Los valores que maneja la fábrica son:

1. Trabajo en Equipo
2. Integridad
3. Mentalidad Innovadora
4. Responsabilidad y Disciplina
5. Calidad y Eficiencia
6. Respeto Mutuo
7. Lealtad
8. Cultura de Servicio

- 9. Iniciativa
- 10. Fe en Dios



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Trece personas del total de encuestadas si conocen los valores y creencias de la empresa haciendo un 52% y el 48% los desconocen

### **MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA.**

El medio o entorno de la empresa, es todo aquello que la rodea externamente; está constituido por otras empresas, organizaciones diversas, grupos sociales, instituciones gubernamentales, recursos naturales, etc.

Los cambios que se presentan en las condiciones ambientales externas pueden afectar positiva o negativamente las actitudes de la empresa. En medida en que consiga la adaptación, se le facilita el logro de los efectivos y, por tanto, su supervivencia y progreso.

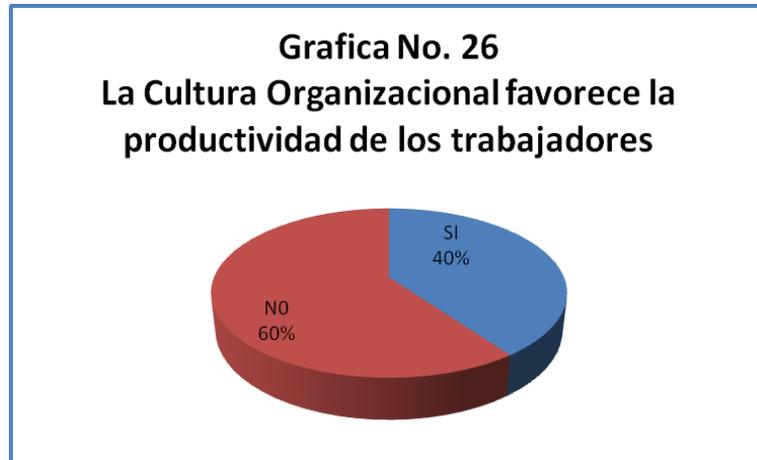
### **MEDIO AMBIENTE GENERAL**

Es un conjunto de variables o factores externos que envuelven y ejercen influencia sobre todas las empresas de un país o región determinada.

### **MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO**

Es diferente para cada empresa y está constituido por factores y elementos más concretos, los cuales tienen gran importancia en los procesos de transformación y de toma de decisiones empresariales.

Según la gráfica No. 26 el 40% manifestó que el medio ambiente en se desenvuelven en la empresa favorece la productividad y el 60% se refirió que no, lo que hace relevante que las condiciones en las que trabajan no son las más favorables, para el rendimiento en la productividad.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

### **MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA.**

La motivación se logra a través de los factores motivadores por lo que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y autoestima. Por lo tanto la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos. Y se puede definir como: “los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.”

La Fábrica de tejido de punto investigada no tiene estandarizada la motivación para sus colaboradores, ya que de los encuestados el 28% menciona que recibe motivaciones y el 72% dice que no recibe esto refleja que la fábrica no tiene enfocado sus puntos claves en sus colaboradores.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Los trabajadores comprometidos están ante la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone.

Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente.

Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.

Al hablar de la organización se refieren a las "gratificaciones" y "ayudas" que de ella han obtenido como motivación para continuar laborando. Ahora bien, los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí.

Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo.

El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.

Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Dicho en otras palabras, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Es muy común observar como las empresas hacen alarde de sus valores, misión y visión, exponiéndolas a sus clientes con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen.

Cuando el talento humano observa que tales declaraciones coinciden con sus expectativas, que no son solo un estandarte para impulsar las ventas, sino que en realidad existe una profunda convicción, éste suele compararlo con sus valores y sus metas, busca la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación.

En la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común el compromiso irá desapareciendo, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea, ni se requerirá personal alguno que experimente ese sentimiento. Las empresas habrán de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso.

De las personas que reciben motivación el 14% lo hacen mensualmente y trimestralmente, el 29% la reciben semestralmente y el 43% anualmente, esto se debe que depende en el área de trabajo donde se encuentre la persona y el encargado realiza las motivaciones en sus trabajadores.



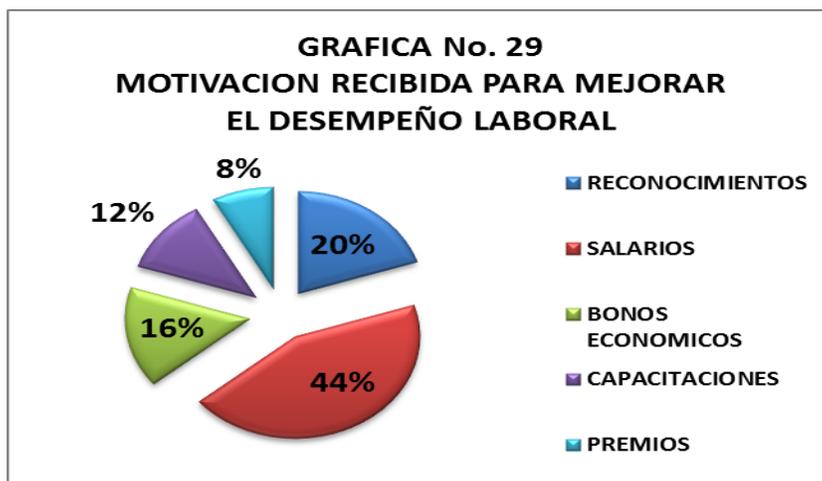
FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

La motivación es un factor determinante para la efectividad de las organizaciones, empresas e instituciones; así, se requieren tres categorías de conducta para lograr los niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe unirse a la empresa y permanecer en ella; ha de desempeñar de manera confiable los papeles que le asigne; ha de dedicarse de vez en cuando a una actividad innovadora y de cooperación no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales.

Un factor importante a tomar en cuenta lo constituye el hecho de que los niveles objetos de estudio, manifiestan estar satisfechos con lo que hacen día a día para la empresa y consideran que pueden mejorar el desempeño de su labor. Pero es necesario conocer lo que debería de hacer la Fábrica de tejidos de punto investiga, para mejorar el desempeño de su personal, encontrando que para los niveles de

personal dentro de la fábrica, el mayor porcentaje radica en brindar más capacitación para la mejora del desempeño (44%), seguido por motivaciones (20%), incentivos (16%), salarios (12%) y premios (8%).

Con estas respuestas se puede notar que la mejor manera de mantener al personal incentivado para la realización de su trabajo y así, aumentar su productividad radica en la implementación de programas de capacitación. Con el aporte que brinde la Fábrica de tejidos de punto, también por parte del trabajador se obtendrían grandes beneficios empresariales siendo estos: mayor interés y esfuerzo en cada una de las actividades emprendidas, propuestas y recomendaciones para que exista una eficaz y efectiva retroalimentación y puntualidad.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Con relación al departamento de Marketing se obtuvo el dato que el 100% mencionaron que si cuentan con un departamento de marketing. El departamento de marketing actúa como un guía y encabeza los otros departamentos de la empresa en desarrollar, producir, incentivar, y finalmente servir los productos o servicios a los clientes. La comunicación es vital. El departamento de marketing normalmente tiene un mejor conocimiento del **mercado** y las necesidades del cliente, pero no debería actuar de un modo independiente del grupo de desarrollo o servicio al cliente. La idea del marketing dentro de la compañía debe estar siempre presente y debería haber un acercamiento de mentes y opiniones cuando se trata de reuniones sobre nuevos productos o algo relacionado con los clientes.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

En base a los resultados obtenidos en la investigación, el 75% mencionaron que si cuentan con un Plan de Marketing y el 25% desconocen sobre el tema, por lo que al estar las metas y los objetivos orientados por el departamento de **marketing**, por diseño, estar en línea con la visión y la misión de la empresa, incluso el grupo directivo debería estar involucrado y reforzando la cooperación de todos los departamentos para implementar el plan a seguir. Si no es el caso, los esfuerzos para poner en marcha el **plan de marketing** fallarán, es así de sencillo.

Se debe reforzar la idea entre los empleados que marketing es un esfuerzo de equipo. Cada individuo puede tener sus propias metas y prioridades, pero si consideran también las metas y necesidades de la compañía, el resultado puede no ser tan efectivo, o incluso puede fallar. Una cooperación total entre todos los que están involucrados es esencial, y no solo depende del departamento de marketing.

Tomando en cuenta los pasos para poner en marcha el plan de marketing y hacerlo funcionar adecuadamente. El proceso conlleva cuatro fases de acción:

- Investigar y analizar el negocio en el mercado
- Planear y escribir el plan
- Implementar el plan
- Evaluar los resultados



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Los resultados obtenidos en relación a si cuentan con un centro de atención al cliente, no refieren que el 90% menciona que si cuentan con un centro de atención al cliente y un 10% desconocen sobre este centro de atención; por lo que se describe que un centro de atención al cliente, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

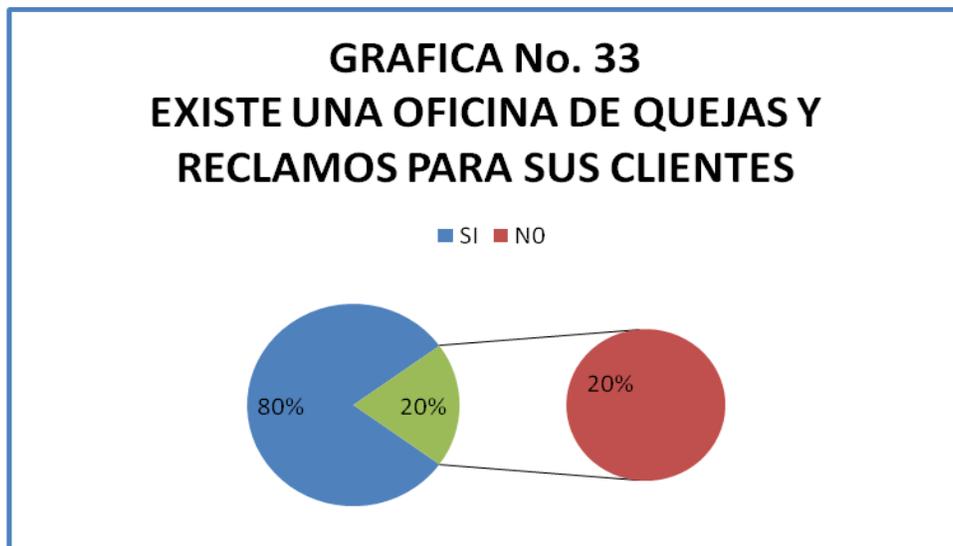
También llamada el área de cuentas, el departamento de servicio al cliente es el que establece el contacto con el anunciante para presentarle la agencia, en caso conseguirlo como cliente, será el responsable de mantener la relación con él. Los anunciantes son cada vez más exigentes y hay mucha competencia. Servicio al Cliente, es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

En relación a la existencia de una oficina de quejas y reclamos para sus clientes, se obtuvieron los siguientes resultados, siendo estos que el 80% dicen que si existe una oficina de quejas y reclamos en la empresa, y el 20% que no existe; por lo que la dependencia denominada Oficina de Quejas, Reclamos y Atención al Cliente tiene como misión, de recibir, radicar y tramitar las acciones de los clientes (petición, queja, reclamo, derecho de petición, sugerencia, solicitud de información o consulta) que los clientes formulen en el ejercicio del control social, relacionadas con el cumplimiento de la misión de la entidad, los servicios y el funcionamiento de la empresa.

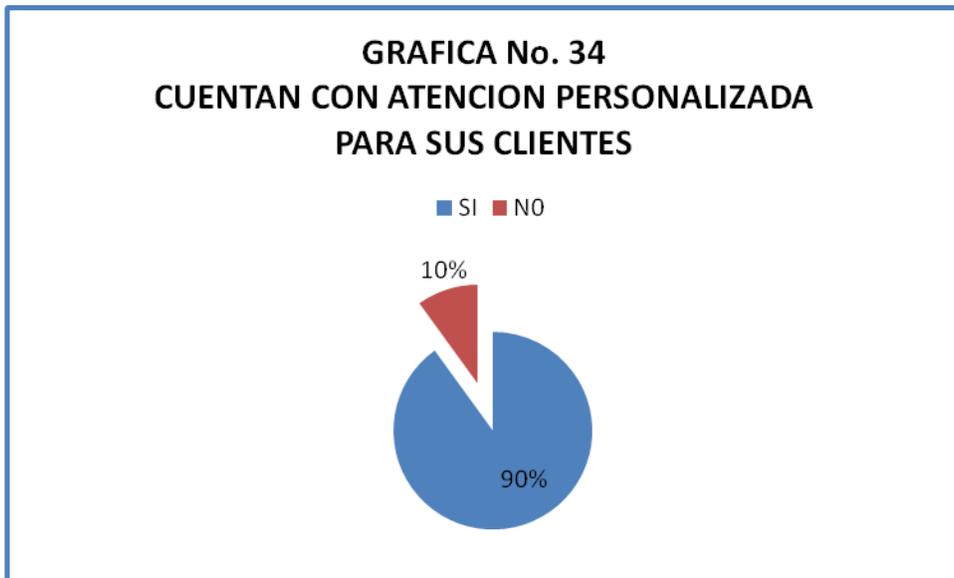
En todo negocio siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o seamos nosotros mismos los que hayamos cometido algún error, por ejemplo, al haber vendido un producto defectuoso, o al haber brindado un mal servicio o una mala atención. Cada vez que surjan estos problemas, una regla general en el manejo de las quejas y reclamos, es mantener la calma en todo momento. Siempre debemos mantener una actitud serena y por ningún motivo discutir con el cliente y con ello mantener clientes fieles y muy bien atendidos.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011

Los resultados obtenidos en relación a si cuentan con atención personalizada es que el 90%, mencionan que si cuentan con atención personalizada para sus clientes, y el 10% comentan que no cuentan con atención personalizada; Cuando atendemos a un cliente, establecemos un contacto, no lo despachamos. Las organizaciones que escuchan a sus clientes aumentan su rentabilidad. La calidad en la atención al cliente es lo que nos diferenciará del resto. El contacto directo con el cliente es una fuente invaluable de información y fidelización. De nosotros depende la Atención al cliente, Aprovechar la oportunidad de contacto que nos brinda el cliente. Considerar al cliente como el destinatario del servicio óptimo que deseamos brindar.

El cliente es el eslabón más importante de nuestro trabajo Comprometernos en dar el mejor servicio y atención a cada uno de los clientes que nos contactan, y con ello, Involucrar a toda la organización en la satisfacción del cliente.



FUENTE: Investigación de Campo, Septiembre de 2011



## CONCLUSIONES

1. La planeación de recursos humanos contribuye al desarrollo organizacional de la fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango. La falta de aplicación de la planeación de recursos humanos en la fábrica de tejidos de punto de Quetzaltenango, incide en el mejor desempeño de todas las actividades que realice el personal para el logro de los objetivos organizacionales.
2. La empresa de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango, no cuentan con una planeación de recursos humanos acorde con las necesidades del recurso humano, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se encuentran en crecimiento por lo que no cuentan con todas las dependencias como para implementar el departamento de recursos humanos, siendo el departamento de recursos humanos, quienes actualmente se encargan de aplicar algunos procesos de recursos humanos para la selección y contratación del personal.
3. La fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango orientan sus esfuerzos para poder identificar al personal administrativo con la organización como parte del desarrollo organizacional de las mismas, sin embargo deben retroalimentarlo constantemente.
4. La fábrica de tejidos de punto El Zeppelin, de la ciudad de Quetzaltenango no cuentan con un planeación de recursos humanos totalmente estructurada.
5. La planeación de recursos humanos ayuda al desarrollo organizacional de la fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango, a cumplir con sus objetivos organizacionales, a aplicar procesos adecuados de recursos humanos, desarrollo, recompensas y carrera para el personal, permite enfocarse en las relaciones con el personal, su interacción, comunicación, solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo y satisfacción para el empleado, logrando así los objetivos de la organización.
6. El departamento de marketing actúa como un guía y encabeza los otros departamentos de la empresa en desarrollar, producir, incentivar, y finalmente servir los productos o servicios a los clientes que la empresa tiene, esto con el afán de contribuir en la divulgación de cada uno de sus productos y servicios con que cuentan.
7. El servicio al cliente, es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización, si es utilizada de

forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales las cuales son muy importantes en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa de tejidos de punto El Zeppelin.

8. El contacto directo con el cliente es una fuente invaluable de información y fidelización. Del personal depende la Atención al cliente, Aprovechar la oportunidad de contacto que nos brinda el cliente. Considerar al cliente como el destinatario del servicio óptimo que deseamos brindar y ser el eslabón más importante de nuestro trabajo, comprometernos en dar el mejor servicio y atención a cada uno de los clientes que nos contactan o visitan.

# PROPUESTA

## Planeación del Departamento de Recursos Humanos en la Fábrica de Tejidos de punto “El Zeppelin” de la Ciudad de Quetzaltenango

### I. Introducción

La siguiente guía tiene como finalidad dar los lineamientos de planeación de recursos humanos aplicables en una fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango, para que puedan utilizarlos de forma eficiente y contribuir al desarrollo de la organización; aprovechando los recursos a su disposición, que de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación debe reforzarse ésta área.

### II. Justificación

La planeación de recursos humanos brinda la oportunidad a cada organización de utilizar todas aquellas herramientas necesarias en el área de recursos humanos, que le permitan determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización; a fin de hacer eficiente a la organización, exitosa y rentable. Por lo tanto, debe aplicar y estructurar de forma eficiente los diferentes procesos de planeación de recursos humanos para el logro de sus objetivos organizacionales.

Personal altamente calificado que llene los requisitos indispensables de cada puesto y de lo que se espera de él.

### III. Objetivo general

Aportar a la fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango una guía para mejorar el proceso de planeación de recursos humanos para que este sea eficiente y pueda ser aplicable a cada una de las sedes, contribuyendo al desarrollo organizacional de las mismas.

#### Objetivos específicos

- Desarrollar una propuesta centrada primordialmente en la aplicación de los procesos de planeación de recursos humanos para satisfacer las necesidades en el área administrativa de la fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango.
- Proponer el perfil del puesto del director de recursos humanos, para que pueda obtenerse dentro del mercado laboral a una persona especializada en esa área y aplicar bien el proceso de planeación de recursos humanos.
- Elaborar una guía como propuesta a la fábrica de tejidos de punto objeto de estudio para que pueda implementar estrategias aplicables y funcionales en el área de recursos humanos, logrando con ello la eficiencia del recurso humano y su desarrollo como parte del desarrollo organizacional.

#### **IV. Descripción de la propuesta**

La siguiente propuesta pretende proporcionar una guía aplicable al área de recursos humanos de la fábrica de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango para que puedan reforzarla y hacerla más eficiente.

#### **V. FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO “EL ZEPPELIN”**

La empresa fundada en Quetzaltenango agregó una nueva tienda en la capital y este año planifica expandir su mercado a México y Estados Unidos.

La confección de los tradicionales suéteres, blusas, playeras y ropa para bebé han dado paso a más de 65 años de historia en el mercado textil que le permitieron a la fábrica El Zeppelin, S.A., superar con éxito la crisis que afectó la demanda de artículos de vestuario el año pasado.

La empresa, que surgió con el nombre de Petit Balloon, fue fundada por Rodolfo Richter, un ingeniero textil de origen alemán que junto a su esposa Rosa de León se instalan en 1946 en la ciudad de Quetzaltenango. El logo que identificaba la tienda hizo que las personas lo asociaran a los dirigibles que cobraron auge durante la época de posguerra y de esa forma empieza a conocerse como El Zeppelin.

En Quetzaltenango se afirma que todos los niños ha utilizado en algún momento una prenda fabricada por El Zeppelin, y es tal el reconocimiento de la marca que incluso figura entre uno de los productos que acompañan a los connacionales que residen en otros países.

Los dos hijos de la familia Richter, Edy y Rudy, tras especializarse en Alemania como administradores de empresas, han llevado a convertir esta tienda en un centro de mayoreo con capacidad para atender la demanda de algunos comercios importantes en El Salvador, Nicaragua, Honduras y Costa Rica.

#### **Variedad**

Juan José Tánchez, gerente comercial de El Zeppelin, explicó que la especialidad siguen siendo los artículos de tejidos de punto con el que se fabrican prendas de vestir para bebés, niños, niñas, damas y caballeros.

Las líneas varían desde la ropa interior, toallas, camisetas, afelpado, calcetas y trajes de baño. Aunque la ropa se confecciona en Guatemala, la materia prima es importada de la India, Brasil y el resto de Centroamérica.

#### **VI. VISION**

La visión es lograr consolidarnos como la empresa más importante en la producción y comercialización de productos de tejidos de punto de alta calidad para toda la familia, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible, a nivel regional en pro de una mejor empresa Quezalteca.

## **VII. MISION**

Somos una empresa moderna que fabrica y comercializa prendas de vestir de la más alta calidad para toda la familia, con el objetivo de satisfacer a nuestros clientes con excelente servicio, lo cual nos diferencia de la competencia y coloca en una posición de liderazgo.

Nuestro activo más valioso son los colaboradores, por lo que les garantizamos ingresos justos y trato digno. Nos esforzamos en realizar un buen trabajo siguiendo un marco de ética y valores de más de medio siglo legado por los fundadores, para ofrecer a los accionistas niveles adecuados de rentabilidad, estableciendo un justo equilibrio de intereses entre colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general.

Cumplimos una función social, atendiendo nuestras responsabilidades y obligaciones. El éxito de nuestra empresa se fundamenta en la bendición del Ser Supremo. En Él confiamos.

## **VIII. NUESTROS VALORES**

1. Trabajo en Equipo
2. Integridad
3. Mentalidad innovadora
4. Responsabilidad y Disciplina
5. Calidad y Eficiencia
6. Respeto mutuo
7. Lealtad
8. Cultura de Servicio
9. Iniciativa
10. Fe en Dios

### **Metodología**

#### **Estrategias**

El departamento de recursos humanos es la base para atraer a candidatos idóneos a la organización por medio de una persona especializada en el área, que posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas de recursos humanos, quien se encarga de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar, de la seguridad e higiene en el trabajo y las relaciones laborales.

Las fábricas de tejidos de punto de la ciudad de Quetzaltenango deben crear este departamento, el cual será el encargado de todo el proceso de contratación y desarrollo del personal a través de un administrador especializado en recursos humanos y un(a) asistente o secretaria. Los diferentes directores de línea deben recurrir

al departamento de recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, etc. del personal de la organización.

- **Perfil del puesto del director de recursos humanos**

Es la persona encargada de dirigir este departamento y la función del director de recursos humanos consiste en desempeñar su función, lograr sus objetivos, a través de conocimientos, capacidades y actitudes que posea. Debe ser capaz de entrenar y desarrollar al personal de la organización por medio del ejemplo; debe alinear sus acciones con los objetivos de la organización para obtener resultados verídicos que aporten desarrollo tanto a los empleados como a la organización.

Debe poseer la capacidad de planeación, anticipando la fuerza laboral de la empresa y todos los procesos que conlleva, para obtener resultados favorables a la organización y al trabajador, reduciendo al máximo las desvinculaciones y apoyado el crecimiento de los trabajadores dentro de la organización. Además deberá ser una persona con credibilidad en todo aspecto, honesta, honrada, responsable, debe ser la persona que impulsa el cambio en la organización.

### **Perfil del director de recursos humanos:**

#### **a) Identificación del puesto**

##### **1. Nombre del Puesto:**

Director de recursos humanos

##### **2. Departamento:**

Recursos humanos

##### **3. A quien reporta:**

Gerente general

#### **b) A quien supervisa Función general del puesto**

Aplicar las herramientas de Administración con su debido proceso administrativo para proveer y desarrollar al personal adecuado para cada puesto de trabajo, atrayendo a las personas adecuadas a cada puesto de trabajo, así como la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.

Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo, enfocada a satisfacer las necesidades de los empleados a través del desarrollo de la mente organizacional, supervisar los cambios en las condiciones de trabajo y sean planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.

## **Funciones específica**

- Diseña los puestos necesarios para la empresa para atraer a los candidatos ideales a la empresa de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Se encarga del proceso de reclutamiento de personal a la empresa.
- Selecciona personal idóneo a la empresa, realiza entrevistas, pruebas, exámenes médicos, físicos dependiendo de las necesidades que requiera el puesto.
- Evalúa el desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo.
- Organiza capacitaciones de acuerdo a la evaluación del desempeño para perfeccionar el trabajo de los trabajadores en el puesto de trabajo.
- Informa al departamento de finanzas de las compensaciones que merece cada trabajador de acuerdo a su desempeño de trabajo.
- Vela que todos los trabajadores se encuentren realizando su trabajo.
- Verifica que cada trabajador respete horario de entrada y salida en la organización.
- Vela porque hayan buenas relaciones laborales en la organización.
- Atiende las necesidades de los trabajadores.

## **Comunicación**

Ascendente, descendente, horizontal.

## **Especificaciones del puesto**

- Licenciado en Administración de Empresas
- Maestría ó estudios en Recursos Humanos
- Cartas de Recomendación
- Antecedentes penales y policíacos
- Muy buenas relaciones humanas
- Tolerante y cortés
- Dinámico, observador
- Con iniciativa, creativo
- Buena presentación personal
- Honrado, honesto, diligente, natural
- Responsable
- Facilidad de diálogo

- Capaz de tomar decisiones
- Confianza en sí mismo
- Liderazgo
- Conocimientos en computación
- Prestaciones laborales Compensaciones directas
- Salario atractivo según capacidad profesional
- Prestaciones de ley

### **Compensaciones indirectas**

- Prestaciones adicionales a las de ley
- Capacitaciones

### **Otras compensaciones**

- Reconocimiento y autoestima
- Estabilidad Laboral
- Ambiente Agradable de trabajo
- Oportunidad de desarrollo dentro de la empresa
- Libertad y autonomía
- Seguro Médico

### **Pasos del proceso de recursos humanos**

- Descripción del cargo

Este proceso enuncia las tareas y responsabilidades que conforman un puesto existente en la organización ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? Y en ¿Qué condiciones lo hace? se concentra en el contenido del cargo; a continuación se enumeran los aspectos significativos del puesto.

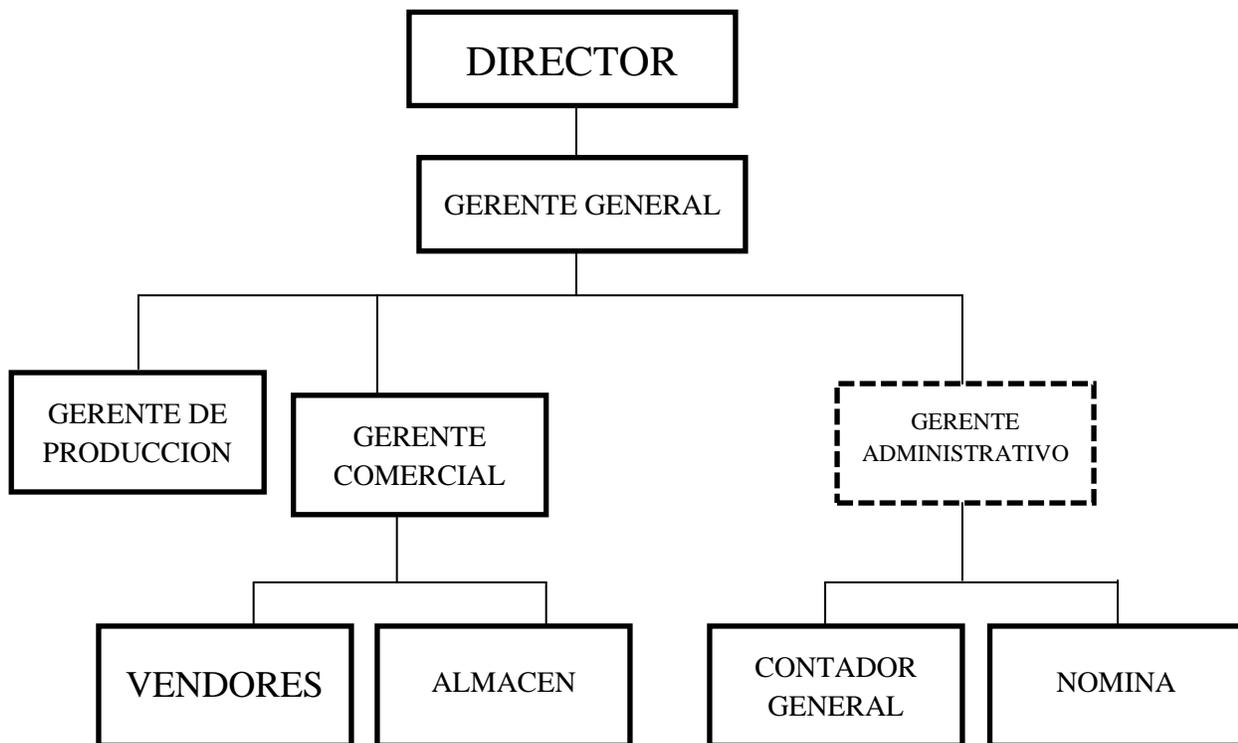
## GUIA DE PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Actividad	Descripción	Tiempo en semanas	Actividad precedente	Contenido Programático
A	Creación del departamento de R.H.	3	-	- Crear el departamento de Recursos Humanos en las empresas donde no exista, para que este se encargue de todo el proceso de contratación y desarrollo de personal por medio de una persona especializada en recursos humanos.
B	Proceso de Planeación de Recursos Humanos actual Revisión de Manual de Organización	8	A	- Revisar Manual de Organización de cada empresa, para analizar su estructuración y establecer las necesidades que se requieran en los puestos de Quetzaltenango. Este debe contener la descripción de cada puesto y el perfil que incluya los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieran del cargo para su buen funcionamiento.
C	Reclutamiento de personal	2	B	- Revisión de la utilización de medios para reclutar al personal tanto interno como externo. - Implementar un plan de cómo reclutar al personal por medio de medios escritos, avisos internos de las plazas vacantes para ser ocupados por personal de la organización; prensa regional y cable local para reclutar candidatos externos.
D	Selección de personal	3	C	- Revisión de las técnicas de selección para conocer si son efectivas a las necesidades de cada empresa. - Crear un plan de selección de personal.
E	Inducción	2	D	- Determinar cómo informan a los nuevos empleados con la naturaleza de la organización y del puesto de trabajo que desempeñará.
F	Evaluación del desempeño	4	D	- Revisión de la utilización de los métodos de evaluación del desempeño actual de los empleados, reestructurarlos de ser necesarios. - Establecer un plan de medición del desempeño del empleado en un periodo de tiempo determinado, por lo menos dos veces al año para conocer si difiere del estándar de trabajo y proponer la necesidad de capacitación para contrarrestar deficiencias en el área de trabajo.
G	Capacitaciones	4	E	- Revisión de los métodos de capacitación actual, de no existir planear las necesidades de capacitación para aplicar los métodos de capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas.

H	Compensaciones	2	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar si existen compensaciones en las empresas por la retribución que hacen los empleados en el logro de los objetivos organizacionales de cada una de ellas.</li> <li>- Creación de incentivos para el reconocimiento del servicio de los empleados.</li> </ul>
I	Desarrollo Organizacional Cultura organizacional Clima organizacional Comportamiento organizacional Conflictos en la organización Satisfacción en el trabajo	3	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar porque el empleado pueda identificarse con la naturaleza de la organización.</li> <li>- Crear ambientes agradables de trabajo para los empleados.</li> <li>- Verificar el rendimiento del empleado, porque este afecta su comportamiento, por medio de capacitaciones y evaluaciones del desempeño constantemente.</li> <li>- Analizar si las empresas aplican métodos eficaces para la resolución de conflictos, y su buena aplicación en resolverlos.</li> <li>- satisfacción en el trabajo para mejorar las relaciones humanas.</li> </ul>

La fábrica de tejidos de punto investigada está totalmente en funcionamiento, cuenta con la planta en producción, así como oficinas administrativas en la ciudad. El total de empleados son 450 y actualmente se está viendo la necesidad de contratar cinco personas más para el área operativa y de administración. Es una empresa familiar construida con capital privado.

El organigrama está constituido por un director, un gerente general quien coordina a los demás gerentes, el de producción quien tiene a su cargo jefes de turno y equipos de trabajo, el gerente comercial maneja: vendedores y almacén, el gerente administrativo coordina al contador general y asistentes así como la nómina en su totalidad, entre otras funciones.



## MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

El presente manual se presenta como referencia para el ejecutivo de recursos humanos cuando se le presente alguna situación en la que no se sepa manejar o simplemente saber cómo se maneja la empresa o recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

La fábrica de tejidos de punto requiere por lo menos de los siguientes puestos:

<b>No. de Personas</b>	<b>Proceso / funciones</b>	<b>Capacitación Necesaria y Experiencia</b>
Director general	Establecer las políticas, administración, ventas y finanzas	10 años
Gerente de producción	Control del programa de elaboración	5 años
Gerente de ventas	Control de ventas	5 años
Gerente de administración y finanzas	Nómina, personal y contabilidad	5 años
Gerente de mercadotecnia	Control y manejo de comercialización	5 años
Supervisor de operaciones	Vigilar el cumplimiento de las órdenes de producción	3 años
Vendedores	Ventas	3 años
Empacador	Operar equipo en el área de empaque	2 años
Ayudantes para el área de operaciones	Auxiliar en las áreas de operaciones	1 año
Afanador	Limpieza	1 año
Vigilancia	Vigilancia	1 año

Antes de cubrir cualquier vacante, se deben desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

## Definición del puesto

La tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto se simplifica si éste se define con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada. La definición del puesto incluye tres fases:

### Análisis del puesto.

Aunque un pequeño negocio no posee un diseño tan elaborado como el de las empresas mayores, siempre resulta conveniente seguir procedimientos adecuados en su administración. El análisis del puesto significa exactamente lo que su nombre indica: analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas. Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño; Éste incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

Análisis del puesto	
1. Nombre del puesto:	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
Departamento:	
Oficina:	
3. Jornada de trabajo:	
4. Horario de alimentación:	
5. Horario de descanso:	
6. Jefe inmediato superior:	
7. Reporta a:	Para:
8. Puestos bajo su mando:	
9. Número de empleados en el puesto:	

### Descripción del puesto.

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponde los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

Descripción del puesto							
Descripción analítica:							
Actividades	Días						Eventual o Permanente
	L	M	M	J	V	S	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

Descripción genérica:				
Funciones	Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnica utilizada	Objetivo o razón de la función	Observaciones
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

<b>Requerimientos:</b>			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:_____			
Secundaria:_____			
Carrera técnica o comercial (especificar):_____			
Profesional (especificar):_____			
Postgrado (especificar):_____			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):_____			
_____			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
d) Experiencia:	Necesaria Puesto: Área:	Deseable Puesto: Área:	No necesaria
e) Capacitación requerida:_____			
_____			
f) Iniciativa:_____			
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
➤ Atención normal			
➤ Mucha atención			
➤ Atención intensa en periodos regulares			
➤ Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante			

<b>3. Responsabilidad: Necesaria Deseable</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Operación de equipo y/o herramienta</li> <li>➤ Uso de materiales</li> <li>➤ Trámites y procesos</li> <li>➤ Valores y/o equipo</li> <li>➤ En la dirección o supervisión de personas</li> </ul>				
<b>4. Características físicas: Necesaria Deseable</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agudeza visual</li> <li>➤ Agudeza auditiva</li> <li>➤ Agudeza olfativa</li> <li>➤ Capacidad táctil</li> <li>➤ Habilidad expresiva</li> <li>➤ Coordinación general</li> <li>➤ Estatura</li> <li>➤ Salud</li> </ul>				
<b>5. Condiciones de trabajo</b>				
<b>a) Ambiente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iluminación</li> <li>➤ Emanaciones</li> <li>➤ Humedad</li> <li>➤ Corrientes de aire</li> <li>➤ Ventilación</li> <li>➤ Frío</li> <li>➤ Calor</li> <li>➤ Limpieza</li> <li>➤ Ruido</li> </ul>	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
<b>b) Tipo</b> Eventual Interior Exterior Máquina Mostrador Vehículo Sentado De pie Escritorio	100%	75%	50%	25%
<b>c) Riesgos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caídas</li> <li>➤ Cortadas</li> <li>➤ Mutilaciones</li> <li>➤ Quemaduras</li> </ul>		Elevadas	Considerables	Escasas Remotas

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Golpes</li> <li>➤ Choques eléctricos</li> <li>➤ Envenenamientos</li> </ul>				
d) Enfermedades profesionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alergias</li> <li>➤ Oído</li> <li>➤ Vista</li> <li>➤ Sistema respiratorio</li> <li>➤ Sistema nervioso</li> <li>➤ Sistema digestivo</li> <li>➤ Saturnismo</li> <li>➤ Otros</li> </ul>	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas

### Perfil del puesto.

Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

<b>Perfil del puesto</b>
Edad _____ Sexo _____
Estado civil _____
Características psicológicas deseables _____
Rasgos físicos deseables _____
Escolaridad _____ Idiomas _____
Conocimientos especiales _____
Experiencia necesaria _____
Capacitación _____
Observaciones _____

La correcta atención a la definición del puesto es un primer paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos.

Las formas que se manejaron anteriormente se pueden aplicar tal y como están pero es a criterio del ejecutivo o de la persona encargada realizar las modificaciones o aplicaciones que correspondan.

## **RECLUTAMIENTO**

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir. Existen muchos y diversos medios para reclutar personal en las empresas, cada uno de ellos con sus respectivas ventajas y desventajas; así mismo, cada uno tendrá un impacto sobre el presupuesto que la empresa asigne al área de recursos humanos, por lo cual será necesario determinar el proceso y el costo que se están dispuesto a pagar para llevarlo a cabo. Algunas de las fuentes a las que puede recurrir un empresario en la búsqueda de empleados potenciales son:

- Amistades o parientes de los empleados actuales.
- Empleados actuales.
- Anuncios en periódicos y revistas locales.
- Anuncios públicos fuera de la empresa.
- Escuelas técnicas y universidades.
- Empleados anteriores.

### **Fuentes internas de reclutamiento**

La gerencia es capaz de identificar a los empleados que reúnen los atributos necesarios para ocupar los puestos a medida que estén disponibles, un inventario de gerentes ayuda mucho en este caso, de habilidades y de anuncios de vacantes y procedimientos de concurso, estos anuncios, solo son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes, los concursos por puestos constituye una técnica que permite a los empleados crecer y creer que tienen las habilidades para ocupar el puesto, y así concursar por un puesto anunciado.

### **Fuentes externas de reclutamiento**

Esto significa para una empresa mirar más allá de sí misma, especialmente cuando está encontrando su fuerza de trabajo, estas necesidades exigen reclutamiento externo: llenar vacantes en el nivel de ingreso, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

## **Preparatorias y escuelas vocacionales.**

- Colegios Comunitarios.
- Colegios y Universidades.
- Competidores y otras empresas.
- Los desempleados.
- Trabajadores empleados por cuenta propia

## **SELECCION**

El proceso de selección de personal es un asunto muy delicado que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo cual es muy importante que el empresario tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que implicará el proceso. El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular. Estas actividades incluyen:

- Solicitud de empleo: ¿cuál se usará y por qué?, ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?
- Entrevistas: ¿quién las llevará a cabo?, ¿Cómo se realizarán?, ¿Qué información se quiere obtener?
- Exámenes: Existen diferentes tipos de exámenes y entre los más utilizados se encuentran:
  - Psicométricos. Pruebas de aptitud, de desarrollo, de habilidad mental, de personalidad, entre otros. ¿Cuáles se usarán?, ¿Quién los aplicará e interpretará?
  - Físicos: ¿qué médico los aplicará?, ¿Cuáles se pedirán?
  - De conocimientos: ¿quién los diseñará?, ¿Qué información se quiere tener?
  - Investigación de candidatos: ¿en qué consistirá la investigación (teléfono, visitas, entre otros)?, ¿Quién las realizará?

## **CONTRATACION**

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando éstos se pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva. Se recomienda considerar y prever todas las acciones a realizar en cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, traslados, patentes y otras), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, entre otros.
- Relaciones sindicales.
- Requisitos y prestaciones de ley.
- Una vez que se toma la decisión de contratar a un individuo, es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca de la empresa y de su área de trabajo para que su integración sea más rápida. Deberá ser presentado al resto de los empleados, enseñarle la localización de las instalaciones y las características de su trabajo específico, así como explicarle las operaciones totales de la empresa, además de sus políticas para que sepa qué es lo que se espera de él.
- La inducción es un factor de gran importancia para la empresa, por lo cual es necesario determinar:
  - Las personas que se encargarán de realizarla.
  - El material de apoyo que se utilizará en el proceso.
  - El momento en que se llevará a cabo.

Se deberá considerar la posibilidad de contar con un manual de inducción que contenga entre otras cosas:

Presentación de la empresa	Permisos
Filosofía de la compañía	Reparto de utilidades
Horarios de trabajo	Políticas de pago
Programa de incentivos por cumplimiento	Apariencia y hábitos personales
Días feriados	Vacaciones
Seguros	Compensaciones

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

### **¿Qué hacer cuando ocurre un cambio organizacional?**

Siempre que ocurre un cambio organizacional, cualquiera que sea la razón hay una resistencia al cambio, y hay algunas formas de reducir dicha resistencia al cambio.

## **Formas para reducir la resistencia al cambio:**

- Crear confianza y respeto: Hablar con la verdad a los trabajadores, exponerles la situación imperante, que exista un trato justo (los resultados se observarán en un lapso bastante amplio).
- Desarrollar comunicaciones abiertas: Evitar rumores, compartir información con los empleados.
- Que los empleados participen: el empleado puede poner su granito de arena en el proceso de cambio, sin embargo, hay que tener cuidado cuando el cambio afectará a la persona, en tal situación, no puede participar en el proceso.

## **¿Cómo desarrollar al Recurso Humano?**

Mediante la capacitación y desarrollo CONTINUO, para mantenerlo motivado, mejorar sus cualidades y evitar la obsolescencia de las habilidades en todos los niveles de la compañía.

## **PASOS A SEGUIR:**

Los objetivos de capacitación pueden ser limitados a la capacidad de supervisión de un gerente, o bien, bastante amplios para incluir la capacidad gerencial en todos los supervisores de primera línea.

Siempre que se vaya a implementar un programa de capacitación y desarrollo es necesario realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si se lleva a cabo o no.

### **1.- Para detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo se deben realizar tres tipos de análisis:**

- Análisis organizacional: se debe examinar a toda la compañía para determinar dónde se debe llevar a cabo la capacitación y desarrollo.
- Análisis de tareas: identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan; y además, la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas.
- Análisis de la persona: debe determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación que se le dará. Debe también compararse el desempeño de la persona con la norma establecida.

## 2.- Establecer objetivos de Desarrollo de Recursos Humanos:

Dentro de los objetivos es muy importante la etapa de inducción de nuevos empleados (o de reinducción) para darles toda la información que requieren sobre la compañía y su trabajo. Lo ideal es que quienes se encarguen de ello sean el responsable de la capacitación y el supervisor de la persona. La información más relevante que se debe proporcionar es:

- Cultura corporativa.
- Las prestaciones.
- Las políticas y los procedimientos.
- La estructura organizacional.
- Los requisitos para promociones.
- El reglamento de trabajo.
- Lo que se espera del trabajador.
- Presentarlo ante todos los miembros del grupo de trabajo.

Para comenzar con la inducción se puede seguir este orden: presentar información general de la compañía y como se ajusta el departamento dentro del esquema global de la organización.

Luego se le da a conocer al trabajador los requerimientos del puesto, la seguridad, se le da una visita guiada por el departamento. Es importante incluir una parte de preguntas y respuestas para aclarar dudas; además se le debe explicar claramente las expectativas de desempeño. Su jefe debe darle confianza, haciéndolo sentir capaz de realizar su trabajo, debe decirle los aspectos buenos y malos del puesto y además lo que le gusta o le disgusta en el desempeño del puesto.

Debe haber una etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando.

## 3. ¿Cómo le hago para desarrollar al Recurso Humano?

Existe una gran cantidad de métodos para ello, algunos son más útiles que otros para desarrollar ciertas tareas, algunos los utilizarán para capacitación gerencial, para empleados profesionales, o bien, para empleados operativos.

- **Asesoramiento o mentoría:** el gerente enseña al individuo o el capacitando/capacitador tiene la oportunidad de aprender de los miembros de la organización con más experiencia.

- **Juego de negocios:** son simulaciones que representan situaciones reales de negocios.
- **Estudio de casos:** se utilizan problemas simulados de negocios para que los resuelvan los involucrados.
- **Método de conferencia:** se reúne a individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas.
- **Modelado de la conducta:** son demostraciones vivas o de videocintas para demostrar lo que se pretende enseñar.
- **Entrenamiento con charola de pendientes:** también es una simulación, se da al participante un número de documentos, los cuales tienen que ser ordenados como debe hacerse, respetando prioridades.
- **Estancia laboral:** estudiantes trabajan aplicando los conocimientos que tienen, sobre la base de su desempeño se determinará si la persona se queda en el puesto.
- **Actuación de papeles:** se exige que quien participa responda a problemas específicos que ocurren en la realidad del puesto.
- **Rotación de puestos:** pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia.
- **Instrucción programada:** la información se divide en estructuras, el estudiante lee cada una de ellas en secuencia y responde a las preguntas que se le hagan. Esto se hace hasta que todas las respuestas estén correctas.
- **Capacitación basada en la computadora:** se puede utilizar un software para realizar la capacitación.
- **Aprendizaje a distancia y videoconferencias (vía satélite).**
- **Disertación en el aula.**
- **Capacitación en el puesto:** el empleado aprende las tareas de su puesto al desarrollarlas realmente.
- **Capacitación de aprendices:** es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el puesto.
- **Simuladores:** dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.

#### 4.- ¿Qué medios de Desarrollo de Recursos Humanos pueden seleccionarse?

- Presentaciones de multimedia
- Videos
- Películas
- Televisión
- Proyector de acetatos
- Rotafolios
- Pizarrón

#### 5.- ¿Cómo implantar un programa de Desarrollo de Recursos Humanos?

Es necesario convencer a los participantes de la importancia del programa de capacitación. Debe además contarse con capacitadores aptos.

Hay que buscar siempre la retroalimentación de los participantes para monitorear el éxito o fracaso del programa.

Es también muy importante mantener registros del programa para poder evaluar y tomar decisiones.

#### 6.- ¿Cómo saber si el programa de Desarrollo de Recursos Humanos está realmente funcionando?

Existen varias formas para realizar una evaluación del Desarrollo de Recursos Humanos:

- **Las opiniones de los participantes:** es una forma barata y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. Lo malo es que se basa en opiniones y no en hechos, es decir, su opinión puede ser excelente y sin embargo, no aprendió algo con el programa.
- **El alcance del aprendizaje:** Se utilizan pruebas antes y después del programa para comparar el avance obtenido.
- **El cambio del comportamiento:** que lo aprendido realmente se refleje en la práctica.
- **El logro de los objetivos del Desarrollo de Recursos Humanos:** determinar el grado de avance de los objetivos establecidos al inicio.

#### Proceso de capacitación del personal

El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral. En cualquiera caso es muy probable que

requiera capacitación. El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se preparan para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, dentro o fuera de la empresa. Esto, a la vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua es que beneficia tanto a la compañía como a los empleados

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se legisla en la Ley del Trabajo, donde se establece que: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicha capacitación o adiestramiento podrá proporcionarse dentro o fuera de la empresa, por personal propio o instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos, o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la STPS.

Así mismo señala que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
3. Prevenir riesgos de trabajo;
4. Incrementar la productividad y
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador

El desarrollo del personal involucra dos elementos parecidos en gran medida, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, a saber:

**El Adiestramiento.-** Referente al entrenamiento básico proporcionado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado.

**La Capacitación.-** Referente al entrenamiento avanzado que recibe el trabajador para facilitar su desarrollo personal y profesional y, consecuentemente, el de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos sobre todo de carácter técnico, científico y administrativo.

Los propósitos de un programa eficiente y efectivo de entrenamiento del personal comprenden cuatro tipos de cambio:

- **Transmisión de información:** distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, entrenados como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas.
- **Desarrollo de habilidades:** aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente al trabajo.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas.
- **Desarrollo del nivel conceptual:** el entrenamiento se puede llevar a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización y así pensar en términos globales y amplios.

Un programa de entrenamiento involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento; planeación del entrenamiento; ejecución; y evaluación de los resultados.

### Programa de Capacitación al personal:

Nombre	Personal al que habría que capacitar
Manejo de equipo y maquinaria	Personal operativo
Control de calidad de materias primas y producto terminado	Encargado del Área de producción
Seguridad empresarial	Todo el personal
Primeros auxilios	Todo el personal
Capacitación de obreros especializados	Personal operativo

### **PLANEACION DE CARRERA.**

La planeación de carrera es un proceso constante, por el cual el individuo fija objetivos para su carrera e identifica los medios para alcanzarlos. Las rutas de carrera son líneas de movimiento flexible por las cuales puede moverse un empleado durante su trabajo en una compañía. El desarrollo de carrera es el enfoque formal de una organización para cerciorarse de que las personas con las aptitudes y experiencia apropiada estén disponibles cuando se las necesite.

En la presente, tendremos como objetivo analizar los posibles cambios a nivel de vida y carrera que sería de utilidad desarrollar dentro de la organización de la fábrica de tejidos de punto, empresa local, lo cual, por su ubicación, será un factor interesante a investigar dentro de este tema por tratarse de una zona especial y por el nivel cultural y educativo de los empleados en los puestos de ayudantes y obreros, cambiando drásticamente la percepción dentro de los puestos administrativos, donde podría presentarse situaciones de tensión y agotamiento.

Primeramente nos enfocaremos a la situación obrero-empresa, las etapas básicas por las que pasan éstas personas está íntimamente ligada a su situación y estilo de vida, como la empresa se encuentra en la ciudad, algunos de su personal a nivel operativo proviene de los pueblos aledaños y su percepción a cerca del crecimiento personal y laboral puede diferir mucho a lo que la empresa quiere de ellos.

## **ETAPAS BASICAS EN LA VIDA DEL OBRERO.**

Sus padres fueron jornaleros o probablemente tengan una parcela a su disposición para área de cultivo, por lo que el mismo sabe a cerca del campo y por ser propio dueño de esa parcela probablemente le dé bastante prioridad. Pasando de generación en generación.

Cuando llega a una edad en la que puede trabajar, generalmente a los 7 u 8 años, se dedica a su tierra de temporal para ayudar en las labores propias de la familia

No existe escuela a nivel secundario y la primaria queda lejos por lo que su nivel educativo es bajo en la mayoría de los casos, especialmente en las personas adultas, por lo que su etapa de educación no es amplia al desarrollo paralelo de su edad.

Llega a una edad de matrimonio que por lo general es temprana y si no es así emigra directamente a los EUA para trabajar en ese país cuando sus tierras de temporal están en descanso.

Su vida adulta pasa entre la manutención de sus hijos y la atención a la tierra de temporal que heredo, con idas y vueltas a los EUA cuando lo requiera, dejando a la familia por temporadas.

La descripción breve de las etapas antes vistas son con el objetivo de dar por sentado que los anclajes de carrera en este nivel no existen si no es desde una perspectiva de mayores ingresos dejando de importar si pueden o no crecer dentro de la empresa. Lo vital para este tipo de personas es ganar lo suficiente para mantener a sus hijos y a su tierra, no aspira a ser gerente o supervisor pues su educación no se lo permite a corto ni mediano plazo. Dentro de toda organización hay sus excepciones y en esta empresa existen pero desgraciadamente son casos aislados, en lo que quizá se debiera poner más atención para valorar dichas excepciones.

Los puestos administrativos se reclutan en las oficinas en la fábrica de tejidos de punto. Los estándares de las personas que llegan a requerir empleo son los mismos que se dan dentro del ambiente laboral local. Egresados en puestos de auxiliar, contador y vendedores con los requerimientos básicos que se describen dentro de reclutamiento y selección.

## **ETAPAS BÁSICAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Dependiendo de su educación es su posición dentro de la empresa es lo que se le llama etapa de establecimiento de identidad.

El crecimiento y establecimiento se da con el tiempo y de acuerdo a su interés por su desarrollo dentro de la empresa y su preparación educativa, en este nivel es más probable ascender si se ha demostrado un buen aprovechamiento de las habilidades y si se denota un amplio interés por subir de puesto.

El auto mantenimiento y ajuste se va dando naturalmente a través del paso del tiempo en la empresa y lo que el empleado espera de ella para su carrera y vida dentro de ella.

La declinación depende del agotamiento y la tensión que se dé en la empresa adjunto con el desarrollo que esperan ambas partes, puede o no durar años o se puede dar en cuestión de meses.

En este tipo de ambiente laboral si se dan los tipos de anclas de carrera por tratarse de la obtención de un mayor nivel o puesto. De acuerdo a nuestra observación pueden ser los siguientes:

La competencia gerencial no se da por tratarse de una empresa familiar dirigida por la misma, donde podría presentarse más es en el área administrativa, específicamente en su gerencia por parte del contador.

**Competencia técnica – funcional**, estos individuos no buscan puestos gerenciales por tener un talento técnico más que administrativo, en este caso los obreros en la planta podrían aspirar a un puesto de supervisor pero como se mencionó anteriormente son casos aislados. Independientemente de los supervisores de turno quienes tampoco aspiran a un puesto gerencial.

**Seguridad.-** es lo que más se presenta y con mayor intensidad por tratarse de la única fuente de trabajo en el área, lo importante es seguir en el puesto, lo que es benéfico en la empresa por que no se presenta rotación o es considerablemente baja.

**Creatividad.-** sucede dentro de la empresa pero a niveles administrativos, en caso de las personas en el área operativa se necesita mas trabajo e incentivos para que esto se dé.

**Autonomía e Independencia:** debido a la situación geográfica de la empresa esta clase de ancla se da por tratarse de la situación geográfica misma, en este caso las tierras de temporal crean que en cierta temporada del año se dé permiso al trabajador para atender sus tierras y volverlo a contratar si es buen elemento.

A continuación se presenta una tabla para tener un panorama más amplio de la posible carrera que pudiera desarrollar un empleado de acuerdo a su puesto actual y

actividades y educación cabe mencionar que la empresa no cuenta aun con esto, por lo que se recomendaría su posible implementación.

<b><i>PUESTO</i></b>	<b><i>EDUCACIÓN / EXPERIENCIA</i></b>	<b><i>REQUERIMIENTOS PARA SIGUIENTE NIVEL</i></b>
Gerente Gral.	Carrera en alguna empresa o fabrica de producción o similar, experiencia en desarrollo de proyectos y habilidad para manejo de personal. Conocimiento de todos los procesos de la empresa.	Conocimiento de todos los procesos de la empresa, administrativos, de ventas y generales, educación a nivel de mejoramiento a corto plazo en algún curso o maestría importante.
Gerente de Producción	Carrera en Ing. Experiencia en el ramo productivo textil y habilidad para manejo de personal, creativo. Conocimiento de ingeniería de procesos.	Mismo, por tratarse de una gerencia general al siguiente puesto.
Gerente Administrativo	Carrera en ing. Industrial Conocimiento a fondo de las reglas fiscales y contables, en Recursos Humanos y cursos de mejora continua. Habilidad para manejo de personal y cuestiones legales con el mismo. Desarrollo de proyectos a nivel personal- patronal.	Mismo, por tratarse de una gerencia general al siguiente puesto.
Gerente de Ventas	Carrera en Comercialización, Ventas o Mercadotecnia, con experiencia clave en trato al cliente y cumplimiento de metas, experiencia para trabajo sobre presión. Desarrollo integral de personal de ventas para una mayor productividad.	Mismo, por tratarse de una gerencia general al siguiente puesto.

<b>PUESTO</b>	<b>EDUCACIÓN / EXPERIENCIA</b>	<b>REQUERIMIENTO PARA SIGUIENTE NIVEL</b>
<b>Supervisores de turno</b>	Carrera de ingeniería, experiencia en manejo de personal y de ramo alimenticio, conocimiento de maquinaria y mantenimiento.	Podría ser hacia estas opciones: Jefe de Mantenimiento, Calidad o Procesos (una sola plaza). Se requiere amplia experiencia en los procesos de la producción, cursos de mejora continua y de calidad. Características de responsabilidad y apego. Para aspirar a una gerencia de producción se requerirá lo antes mencionado, pasando por el nivel de jefe por un lapso de tres a cuatro años.
<b>Subgerencia Ventas</b>	Carrera en Administración de empresas, mercadotecnia. Experiencia importante en ventas y apertura de mercado, trabajo por metas, manejo de vendedores y su administración. Conocimiento de cartera y crédito.	El siguiente nivel es la Gerencia de Ventas, se requiere carrera o cursos amplios de mercadotecnia o su similar, haber llevado satisfactoriamente la subgerencia por tres o cuatro años, disponibilidad y conocimiento exacto de la zona de ventas general.
<b>Vendedores</b>	Bachillerato o carrera trunca, experiencia en ventas, facilidad de palabra, conocimiento de la zona de mercado y disponibilidad para cambios, percepciones de nuevas cuentas de crédito.	Su siguiente nivel sería la subgerencia, tener tres años y un buen desempeño como vendedor y disponibilidad para radicar en la ciudad. Lo mismos requerimientos para aspirar a una gerencia de ventas.
Contador	Experiencia muy necesaria, titulado con permanencia en sus antiguos trabajos, conocimientos amplios de todos los ámbitos contables y fiscales de las leyes que rigen el comportamiento de las empresas	Su nivel seguiría la Gerencia Administrativa, con conocimientos en Recursos Humanos y lo relacionado a recuperación de cartera y los requerimientos adjuntos a las Gerencia Administrativa actual.

Este cuadro en realidad no existe dentro de los parámetros de la empresa para una evaluación y el seguimiento de una carrera dentro de la misma, sin embargo se recomienda ampliamente que esto se lleve a cabo para evitar el agotamiento y la tensión a largo plazo en los puestos de la empresa. A su vez esta gráfica puede ayudar a realizar un tipo de evaluación para el posible prospecto a un ascenso.

Tomando en cuenta que la organización no cuenta con un programa de carrera por tratarse de una mediana empresa, el siguiente paso para mantener atractivos los puestos es la revitalización del puesto mencionado y la implementación de una carrera para llevar a cabo los ascensos descritos en la tabla.

Las compensaciones personales antes que relacionadas con el puesto han ayudado a que los empleados sigan interesados y motivados cuando una carrera laboral falta dentro de la organización. En este caso en especial se recomendaría que el departamento de administrativo que es el encargado de RH realizara programas de ayuda para las familias de los trabajadores, sus hijos en específico, convivios y becas alimenticias o monetarias de acuerdo a niveles de productividad alcanzados. En tanto que la empresa no crezca para poder ofrecer un plan de carrera más flexible y alcanzable para todos los integrantes de la organización.

## **COMPENSACIONES FINANCIERAS**

La fábrica de tejidos de punto sabe que las compensaciones financieras son muy importantes para tener altos niveles de producción, ya que los empleados se sienten motivados e interesados por que se dan cuenta que al tener un buen desempeño en sus actividades laborales reciben mucho más que el sueldo o salario que perciben.

A parte de los sueldos y salarios los empleados deben gozar de compensaciones financieras indirectas como seguro de gastos médicos mayores para hacer que se sientan seguros y respaldados en caso de un accidente. Como se menciona anteriormente se tiene que dar prestaciones de ayuda social como el de apoyar a los hijos de los empleados con becas alimenticias o monetarias, esto dependiendo de los niveles de producción que se alcancen.

Por otra parte los empleados que estén por jubilarse deben de tener o gozar de un plan de jubilación bien estructurado que les dé la confianza de que al terminar su vida laboral puedan tener una ayuda financiera que les permita vivir decorosamente.

Las vacaciones es otra de las compensaciones y son pagadas de acuerdo a la ley, tomadas con los rangos de acuerdo a la antigüedad que cada empleado tenga en la organización. También es muy importante realizar convivios en los días festivos, esto más que una compensación sirve para motivar a los empleados y hacerlos sentir parte de la empresa, motivándolos a ponerse la camiseta.

Para los niveles de gerentes en específico es necesario dar compensaciones no financieras como tareas que sean muy interesantes para ellos, y les ofrezcan retos importantes para su superación personal y profesional, algo de mucha importancia es reconocerles los logros que han tenido, ya sea de ventas, de producción, etc. Y esto

último de igual forma reconocer el trabajo de los obreros. Este reconocimiento hace que el empleado sienta que logro algo bueno y hace que siga motivándose.

La fábrica de tejidos de punto por ser una empresa mediana hace que las oportunidades de ascenso sean menores, pero no quiere decir que no existan, de acuerdo a la antigüedad, el desempeño y la experiencia que se tenga de algún puesto se deben tomar en cuenta para una oportunidad de ascenso.

Debe de existir una equidad de pago en los mismos niveles de organigrama, tomando primeramente en cuenta el desempeño que han tenido, los resultados obtenidos, las metas alcanzadas y la antigüedad que tienen laborando en la compañía.

Es necesario saber cuál es el pago promedio de las empresas del género y que se encuentren en la misma región geográfica para hacer una comparación y ver si la empresa se encuentra en los mismos rangos de sueldos y salarios. Esto se logra a través de aplicar encuestas que dan a conocer los sueldos y salarios bajos, altos y promedios para puestos determinados, esta información es de mucha utilidad para establecer compensaciones.

Para identificar la estructura de los puestos, manejar con orden y equidad las relaciones entre puestos, desarrollar una jerarquía de valores de puestos que puede emplearse para crear una estructura de sueldos y salarios, alcanzar un consenso entre gerentes empleados respectó de los puestos y de los sueldos y salarios es necesario realizar una valuación de puestos.

### **¿Cómo hacer una valuación de puestos?**

El método recomendado es el Hay de perfiles y escalas (plan Hay) que emplea los factores de conocimiento, solución de problemas, responsabilidad y cuando sea apropiado, las condiciones de trabajo.

Para medir el conocimiento práctico es necesario apuntar las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño satisfactorio del trabajo. La solución de problemas es el grado de pensamiento original que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y llegar a conclusiones. La responsabilidad es rendir cuentas por las acciones realizadas y las consecuencias de ellas.

### **SEGURIDAD E HIGIENE**

Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a los trabajadores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la compañía. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos a la empresa.

Se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los empleados y cuando se quiere atraer a nuevos empleados la compañía tiene buenos antecedentes en este aspecto. También esto reduce la responsabilidad corporativa cuando hay accidentes de trabajo y además, puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

### **FORMAS DE PROTEGER A LOS EMPLEADOS DE LESIONES OCASIONADAS POR ACCIDENTES DE TRABAJO:**

1. Lo primero que debe hacerse es crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad.
2. Hay que desarrollar y mantener un ambiente seguro para la realización del trabajo físico. Para ello es necesario realizar una planeación con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo.

Cuando se presenten accidentes, es muy importante llevar a cabo una investigación de los mismos para determinar sus causas y tomar acciones para que no vuelvan a ocurrir.

Se debe estar consciente de que siempre se presentarán casos fortuitos que no estaban contemplados, sin embargo, hay que tratar de evitarlos en la medida de lo posible.

Existen algunas estadísticas que permiten evaluar la eficiencia de los programas de seguridad, éstas son las tasas de frecuencia y de severidad.

La tasa de frecuencia determina el número de accidentes con tiempo perdido por horas-persona trabajadas. La tasa de severidad indica el número de días perdidos a causa de accidentes por horas-persona trabajadas.

En la actualidad, el avance tecnológico y la incorporación de múltiples productos químicos en los procesos de trabajo, han dado lugar a que la seguridad e higiene laboral adquiera cada vez mayor importancia, fundamentalmente, en la preservación de la salud de los trabajadores, pero también en la búsqueda de que las empresas sean cada vez más productivas.

Como consecuencia, la participación de los patrones y los trabajadores es determinante para estructurar y ejecutar medidas preventivas, acorde a las situaciones de riesgo en los centros de trabajo. Con el propósito de garantizar esta participación, se han establecido las Comisiones de Seguridad e Higiene en el Trabajo, organismos que se encargan de vigilar el cumplimiento de la normatividad en este campo y de promover la mejoría de las condiciones en las que se desarrollan las actividades laborales.

## CONCEPTOS BÁSICOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO



### Seguridad en el Trabajo

Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

La seguridad en el trabajo es responsabilidad compartida tanto de las autoridades como de empleadores y trabajadores.

Cuando se presenta un accidente en la empresa intervienen varios factores como causas directas o inmediatas de los mismos. Estos pueden clasificarse en dos grupos:

a) Condiciones Inseguras:	Se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, la maquinaria, los equipos, las herramientas y los puntos de operación.
b) Actos Inseguros:	Es la causa humana que actualiza la situación de riesgo para que se produzca el accidente. Esta acción lleva aparejado el incumplimiento de un método o norma de seguridad, explícita o implícita, que provoca dicho accidente.



### **Las condiciones inseguras más frecuentes, son:**

- Estructuras o instalaciones de los edificios y locales deteriorados, impropiedades diseñadas, construidas o instaladas.
- Falta de medidas de prevención y protección contra incendios.
- Instalaciones en la maquinaria o equipo impropiedades diseñadas, construidas, armadas o en mal estado de mantenimiento.
- Protección inadecuada, deficiente o inexistente en la maquinaria, en el equipo o en las instalaciones.
- Herramientas manuales, eléctricas, neumáticas y portátiles, defectuosas o inadecuadas.
- Equipo de protección personal defectuoso, inadecuado o faltante.
- Falta de orden y limpieza.
- Avisos o señales de seguridad e higiene insuficientes, faltantes o inadecuados.

Los actos inseguros más frecuentes que los trabajadores realizan en el desempeño de sus labores, son:

- Llevar a cabo operaciones sin previo adiestramiento.
- Operar equipos sin autorización.
- Ejecutar el trabajo a velocidad no indicada.
- Bloquear o quitar dispositivos de seguridad.
- Limpiar, engrasar o reparar maquinaria cuando se encuentra en movimiento.
- Realizar acciones de mantenimiento en líneas de energía viva, sin bloqueo.
- Viajar sin autorización en vehículos o mecanismos.
- Transitar por áreas peligrosas.
- Sobrecargar plataformas, carros, montacargas, etc.
- Usar herramientas inadecuadas.
- Trabajar sin protección en lugares peligrosos.
- No usar el equipo de protección indicado.
- Hacer bromas en el sitio de trabajo.

Los factores que pueden propiciar la ocurrencia de la condición o del acto inseguro, como causas indirectas o mediatas de los accidentes, son:

1. La falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas de accidentes laborales, la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo, problemas psicosociales y familiares, así como conflictos interpersonales con los compañeros y jefes.

2. Características personales: la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, los atavismos y creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la fatiga y la disminución, por cualquier motivo, de la habilidad en el trabajo.

## **LOS CONTROLES DE SEGURIDAD QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LOS CENTROS DE TRABAJO, SON:**

### **A) CONTROLES DE INGENIERÍA:**

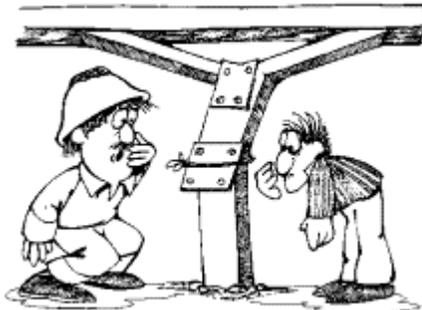
- Diseño de procesos con seguridad.
- Aislamiento por sistemas cerrados.
- Sistemas de extracción y humidificación.
- Protecciones en los puntos de operación y mecanismos de transmisión.
- Diseños ergonómicos.

### **B) CONTROLES ADMINISTRATIVOS:**

- Supervisión.  
Rotación de personal.
- Descansos periódicos.
- Disminución del tiempo de exposición.

### **C) EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL:**

- Caretas.
- Mandiles.
- Mascarillas.
- Guantes.
- Zapatos de seguridad, etc.



La supervisión, como una actividad planeada, sirve para conocer oportunamente los riesgos a que están expuestos los trabajadores, antes de que ocurra un accidente o una enfermedad de trabajo, que pueda provocar una lesión o la pérdida de la salud del trabajador.

La supervisión debe hacerse, de acuerdo con las necesidades, en forma periódica (diaria, semanal o por lo menos mensual) y siguiendo una guía que contenga los puntos por comprobar, que debe complementarse con la observación de otros detalles importantes de seguridad.

En esta actividad, las Comisiones de Seguridad e Higiene deben apoyar a las autoridades, para que se dé cumplimiento a la normatividad.



El orden y la limpieza en la prevención de los riesgos de trabajo, son de gran importancia, ya que la falta de los mismos en los centros laborales son las causas de un gran número de accidentes, especialmente en: incendios, explosiones, contacto con corriente eléctrica; golpeado por: caídas, resbalones y sobreesfuerzos.

Además, con el orden, la limpieza y la prevención de riesgos de trabajo, se obtiene un ambiente más agradable para el desarrollo de las actividades laborales.



El Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, establece que los patrones tienen la obligación de proveer el equipo de protección personal necesario para proteger la integridad física, la salud y la vida de los trabajadores; que éstos deben usarlo invariablemente en los casos en que se requiera,

y que para su selección, los empleadores deben realizar un análisis de los riesgos a los que aquellos se exponen (artículo 101).

Las Comisiones de Seguridad e Higiene deberán vigilar:

1. Que el equipo de protección personal se seleccione de acuerdo con los riesgos a que estarán expuestos los trabajadores.
2. Que el equipo sea facilitado siempre que se requiera.
3. Que el equipo se mantenga en óptimas condiciones higiénicas y de funcionamiento; y
4. Que sea utilizado por los trabajadores en forma adecuada y correcta.

Las propias Comisiones de Seguridad e Higiene reportarán a los patrones y a las autoridades del trabajo, cualquier falla en el cumplimiento de estas disposiciones.

El equipo de protección personal más usado para seguridad, por región anatómica, es:

a) Protección de la cabeza

Casco de seguridad, de diseño y características adecuadas.

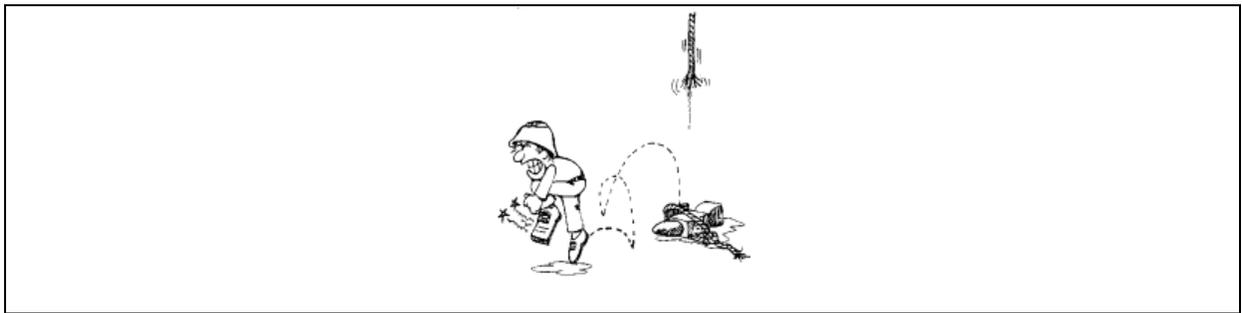
b) Protección de la cara y los ojos

Caretas, pantallas o cualquier otro equipo de protección contra radiaciones luminosas más intensas de lo normal, infrarrojas y ultravioletas, así como contra cualquier agente mecánico.

c) Protección del cuerpo y de los miembros

- Guantes, guanteletes, mitones, mangas y cualquier otro equipo semejante, construido y diseñado de tal manera que permita los movimientos de manos y dedos, y que pueda quitarse fácil y rápidamente.
- Polainas construidas con materiales de acuerdo con el tipo de riesgo, que puedan quitarse rápidamente en caso de emergencia.
- Calzado de seguridad.
- Mandiles y delantales construidos con materiales adecuados al trabajo y tipo de riesgo de que se trate.
- Cinturones de seguridad o arneses; cuerdas de suspensión o líneas de vida y equipos de protección semejante.

Riesgos de Trabajo:	"Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo"
---------------------	--



Accidente de Trabajo:	<p>"Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.</p> <p>Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél</p>
-----------------------	--



Los accidentes de trabajo no solamente ocurren en el local cerrado de la fábrica o negociación, sino también en cualquier otro lugar, incluyendo la vía pública que use el trabajador para realizar una labor de la empresa, así como cualquier medio de transporte que utilice para ir de su domicilio al centro de trabajo y de éste a aquél.



Se les llama tipo o mecanismo de accidente de trabajo a las formas según las cuales se realiza el contacto entre los trabajadores y el elemento que provoca la lesión o la muerte.

Los más frecuentes, son:

- Golpeado por o contra...
- Atrapado por o entre...
- Caída en el mismo nivel
- Caída a diferente nivel
- Al resbalar o por sobre esfuerzo
- Exposición a temperaturas extremas
- Contacto con corriente eléctrica
- Contacto con objetos o superficies con temperaturas muy elevadas que puedan producir quemaduras
- Contacto con sustancias nocivas, tóxicas, cáusticas o de otra naturaleza, que provoquen daños en la piel o en las membranas mucosas, o bien se introduzcan en el organismo a través de las vías respiratorias, digestiva o por la piel y que den lugar a intoxicaciones agudas o muerte
- Asfixia por inmersión (ahogados)
- Mordedura o picadura de animales



El responsable de dar aviso sobre los accidentes de trabajo es el patrón.

El ministerio de Trabajo establece, entre otras, la siguiente obligación a los patrones:

"Dar aviso a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al Inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente o a la de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes, proporcionando los siguientes datos o elementos:

- Nombre y domicilio de la empresa;
- Nombre y domicilio del trabajador, así como su puesto o categoría y el monto de su salario;
- Lugar y hora del accidente, con expresión sucinta de los hechos;
- Nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente; y

- Lugar en que se presta o haya prestado atención médica al accidentado."

## CONCEPTOS BÁSICOS DE HIGIENE EN EL TRABAJO

Higiene en el Trabajo: es la disciplina dirigida al reconocimiento, evaluación y control de los agentes a que están expuestos los trabajadores en su centro laboral y que pueden causar una enfermedad de trabajo.

La Higiene en el Trabajo abarca:

El trabajador con sus características biopsicosociales, y su relación con el medio ambiente laboral.

Los agentes que pueden producir enfermedades de trabajo, son:

- Físicos
- Químicos
- Biológicos
- Psicosociales
- Ergonómicos



<b>A) AGENTES FÍSICOS:</b>	Es todo estado energético agresivo que tiene lugar en el medio ambiente. Los más notables, son los que se relacionan con ruido, vibraciones, calor, frío, iluminación, ventilación,
--------------------------------	---

presiones anormales, radiaciones, etc. Para cualquiera de estos contaminantes físicos puede existir una vía de entrada específica o genérica, ya que sus efectos son debidos a cambios energéticos que pueden actuar sobre órganos concretos.



**B) AGENTES QUÍMICOS:**

Es toda sustancia natural o sintética, que durante la fabricación, manejo, transporte, almacena-miento o uso, pueda contaminar el ambiente (en forma de polvo, humo, gas, vapor, neblinas y rocío) y producir efectos irritantes, corrosivos, explosivos, tóxicos e inflamables, con probabilidades de alterar la salud de las personas que entran en contacto con ellas.



**C) AGENTES BIOLÓGICOS:**

Son todos aquellos organismos vivos y sustancias derivadas de los mismos, presentes en el puesto de trabajo, que pueden ser susceptibles de provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores. Estos efectos negativos se pueden concretar en procesos infecciosos, tóxicos o alérgicos.



**D) AGENTES PSICOSOCIALES:**

Son las situaciones que ocasionan insatisfacción laboral o fatiga y que influyen negativamente en el estado anímico de las personas.



E) AGENTES  
ERGONÓMICOS:

Es la falta de adecuación de la maquinaria y elementos de trabajo a las condiciones físicas del hombre, que pueden ocasionar fatiga muscular o enfermedad de trabajo.



Para que los trabajadores puedan ayudar a prevenir las enfermedades, deben:

- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- Vigilar el tiempo máximo a que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminante.
- Vigilar y participar para mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar al patrón sobre las condiciones anormales en el trabajo y en su organismo.
- Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- Someterse a exámenes médicos iniciales y periódicos.



ENFERMEDAD DE TRABAJO:	"Todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios"
------------------------	--

Los factores a considerar con relación al agente en las enfermedades de trabajo, son:

- Tipo del agente causal.
- La forma de entrada o vía de introducción del agente contaminante en el organismo humano.
- Intensidad del contacto o acción continuada por períodos prolongados.
- Toxicidad, virulencia o grado de intensidad, según se trate de agentes químicos, biológicos, físicos o psicosociales, respectivamente.

Las vías más comunes por donde entran al cuerpo los agentes químicos y biológicos, son:

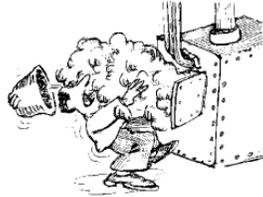
- La vía respiratoria: A ésta corresponde la mayoría de las enfermedades causadas por este tipo de agentes, lo que resulta fácil de comprender si consideramos que los mismos se mezclan con el aire que respiramos y que al realizar un esfuerzo, como es el trabajo, la función respiratoria aumenta.
- La vía cutánea (piel): Es frecuente por las sustancias irritantes, solventes, etc., que provocan daños a la piel y que por otra parte, facilitan la entrada de otros agentes.
- Por ingestión: Las enfermedades que se producen por esta vía se deben básicamente a la falta de conocimientos y de hábitos de higiene. Es importante que los trabajadores sepan que no deben comer en los sitios de trabajo, a excepción de los lugares autorizados para ello, y también que es necesario lavarse las manos antes de tomar alimentos y después de ir al baño.

Los factores a considerar en el individuo para detectar enfermedades de trabajo, son:

- El tiempo y frecuencia de la exposición del trabajador al agente físico, químico, biológico, psicosocial o ergonómico.
- Las características de la exposición.
- La resistencia o propensión que tenga el propio trabajador a contraer la enfermedad.

- El uso adecuado o inadecuado que haga el trabajador del equipo de protección personal.

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a polvos, humos, vapores o gases, otras sustancias químicas y al ruido excesivo.



Las principales enfermedades causadas por la exposición a polvos, gases, humos o vapores, son:

- Las intoxicaciones agudas y crónicas.
- Enfermedades respiratorias: bronquitis, neumoconiosis, etc.
- Dermatitis de tipo irritativo o corrosivo, o lesiones de este tipo en ojos y mucosa bucal o nasal, entre otros.
- Para prevenir estas enfermedades, se necesita:
  - Eliminar o controlar las sustancias que contaminen el ambiente de trabajo.
  - Limitar el tiempo de exposición del trabajador a la sustancia contaminante, y proveerlo, como último recurso, del equipo de protección adecuado.
  - Mantener una vigilancia constante de los trabajadores, mediante los exámenes médicos periódicos.



La exposición al ruido excesivo es susceptible de producir, primero fatiga, y después, disminución en la capacidad auditiva, que puede llegar hasta la sordera total.

La prevención de estas enfermedades se logra mediante el control del ruido excesivo, a través de medidas preventivas en la fuente, confinamiento o aislamiento de la misma, o protección de los trabajadores.

La vigilancia de la salud de los trabajadores por medio de exámenes médicos periódicos.



La responsabilidad de la investigación de las causas de las enfermedades de trabajo corresponde al patrón, quien junto con las Comisiones de Seguridad e Higiene, deberá detectar el problema y proponer las medidas más convenientes.



El equipo de protección personal más usado para higiene, consiste en:

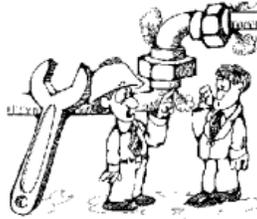
1. Conchas acústicas o tapones para protección al ruido.
2. Anteojos, gafas, lentes y visores, como protección a impactos por partículas o exposición a radiaciones lumínicas potencialmente nocivas.
3. Equipo de protección respiratoria contra polvos, vapores, gases, neblinas, etc.
4. Ropa protectora, guantes, mandiles, botas, etc., que eviten el contacto de la piel con agentes químicos.
5. Gorras, cofias, redes, turbantes o cualquier otro medio de protección equivalente, bien ajustado y de material de fácil aseo.



Cabe destacar dos aspectos importantes en relación con el equipo de protección personal:

- Debe ser el adecuado a las características del trabajador y al agente al que está expuesto.

- No sustituye a las medidas de control del ambiente de trabajo, ni a la vigilancia médica de la salud de los trabajadores.



Los patrones, trabajadores y la Comisión pueden acudir a diferentes especialistas en la materia, del sector oficial o del privado, para recibir asesoría en la aplicación de la normatividad y de las medidas preventivas.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **MISIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Promover el desarrollo integral del personal de mando medio perteneciente a Sime S.A., a través de estrategias de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión de la empresa

### **POLÍTICAS GENERALES**

1. La capacitación tendrá la función básica de elevar el puesto, basándose en el principio de: enseñanza específica para necesidad específica.
2. Para la capacitación será necesario la contratación de empresas o capacitadores externos con excelente prestigio y alta calidad.

3. Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

### **POLÍTICAS D.N.C.**

1. El D.N.C. será realizado una vez al año y en el mismo se podrá utilizar cualquier otro método aparte del de Puesto-Personas. Estará a cargo del departamento de Personal e intervendrán las gerencias y jefaturas de áreas, manteniendo una comunicación y supervisión directa de gerencia general.

2. El D.N.C. deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.

3. Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de un D.N.C. previo.

### **POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO**

1. Se hará el seguimiento de la capacitación en por lo menos cada 6 meses revisando el programa y el avance de los participantes, consultando resultados escritos y orales con sus respectivos capacitadores.

2. De los resultados obtenidos del seguimiento y la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus lugares de trabajo, (Ver Anexo 3) se podrán reprogramar cursos, de acuerdo a la necesidad y prioridad de los mismos.

### **OPERACIÓN**

Todos los eventos de capacitación serán internos, la duración máxima diaria será de 2 horas donde una hora será dada por la empresa y la otra por el participante, por lo que el horario será de la siguiente manera de lunes a jueves de: 4.00 a 6.00 PM, viernes de 3.00 a 5.00 PM. El horario anterior podrá tener cambios solo para casos especiales u ordenados por gerencia.

### **NORMAS**

1. Como los cursos son internos se deberá anticipar el aula, material, recursos audiovisuales, computadora, etc.

2. Todo equipo de comunicación como celulares, radios, deberán ser apagados para evitar distracciones, y por respeto al capacitador y a los otros asistentes.

3. Para un mejor seguimiento habrá una lista de asistencia que el capacitador pasará a la hora que mejor convenga al curso.

4. No se permitirá fumar en el aula y solo será posible en los lugares que lo permita la empresa.

5. Dependiendo del curso y a objetividad que tenga el capacitador, al finalizar el curso se realizará una evaluación del mismo.

## **OBJETIVOS**

1. Aumentar y desarrollar los conocimientos y habilidades para el puesto de trabajo de mandos medios, según las aptitudes de cada persona.
2. Aumentar dentro del personal de mandos medios, los conocimientos y habilidades laborales que permitirán el cumplimiento a cabalidad de la misión de la empresa, preparando el futuro establecido por las estrategias organizacionales.
3. Reducir las brechas existentes por medio de la capacitación y fortalecer a todos los mandos medios para contar con personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos para elevar el trabajo en equipo y consiguientemente aumentar la eficiencia técnica laboral de sus colaboradores directos.

## **5.8 MÉTODO DE TRABAJO**

1. Se aplicaron evaluaciones por medio de cédulas de D.N.C. a los mandos medios basado en el puesto-persona con la colaboración de las Gerencias de Área. Para dicha evaluación.

Se compararon los conocimientos en recursos humanos requeridas en el puesto y el nivel actual del empleado.

2. La capacitación se realizará para elevar el puesto de trabajo en las técnicas de: estructuración del trabajo en equipo, compromiso, capacidad de identificación del trabajo, manejo constructivo de conflictos y comunicación.

3. Todas las evaluaciones se realizaron de acuerdo a la planificación expresada en la metodología de la investigación, destacando el apoyo de las gerencias de área en la realización de este proceso.

4. Los mandos medios de la organización fueron evaluados en un 100%, en el proceso de D.N.C. Puesto-Persona.

## **5.9 DESARROLLO**

1. De los resultados del D.N.C, hay funciones que se encuentran en estado crítico, por lo cual la capacitación debe ser a corto plazo o inmediata, estas funciones son: estructuración del trabajo en equipo y capacidad de identificación del trabajo. Y aunque está dentro de lo crítico, sólo afecta a muy pocos integrantes la función de compromiso

2. De los resultados de la evaluación se debe estimular las funciones desarrolladas y dirigidas a todos los mandos medios para la consecución de objetivos organizacionales como lo son: compromiso, manejo constructivo de conflictos y comunicación.

El siguiente paso será presentar los cursos necesarios para reducir las brechas existentes en los mandos medios de Sime S.A. En las funciones encontradas como críticas y de capacitación inmediata.

## **5.10 RENTABILIDAD**

Para un mejor entendimiento del índice costo-beneficio del proceso de capacitación ver (Anexo 4), se especifica la inversión propuesta y el beneficio que se obtendrá al ejecutar el proyecto.

## **CURSOS**

### **SEMINARIO TALLER**

#### **IMPORTANCIA DE TRABAJO EN EQUIPO**

##### **Prioridad alta, Plazo inmediato**

Las empresas más visionarias comprenden que un factor clave para asegurar su competitividad es fortalecer la capacidad para adquirir y utilizar nuevos conocimientos. Sus colaboradores necesitan convertirse en un terreno fértil en el que se puedan sembrar ideas, métodos y técnicas en forma rápida y cambiante.

El papel de las jefaturas es crucial, pues deben convertirse en mentores “coaches” y en facilitadores de procesos de aprendizaje en los que la mejor manera de dar órdenes es preguntando y educando para generar conocimientos creatividad, proactividad y mejorando la creación del trabajo de equipo en sus respectivas áreas.

##### **DIRIGIDO A**

Especialmente a Jefaturas o mandos medios, ya que procura servirles como un evento en su formación como líderes de sus equipos de trabajo, es recomendable la participación de todos los miembros de la organización en el puesto de mando medio, pero muy especialmente a los participantes denominados como 1, 2, 3, 4 y 5.

## **OBJETIVOS**

1. Diseñar planes para que los asistentes se motiven para afrontar el desafío de trabajar en equipo.
2. Preparar a los asistentes para que conozcan los elementos básicos conceptuales que fundamentan la importancia del trabajo en equipo para el desempeño personal y la competitividad empresarial.

3. Planificar e integrar el manejo de técnicas para mejorar la eficacia del trabajo en grupo

### **BENEFICIOS PARA LOS PARTICIPANTES**

Al final del evento, los participantes serán capaces de:

1. Proyectar el impacto de los beneficios de la dirección para trabajar en equipo
2. Usar técnicas adecuadas para el aprendizaje del uso del empoderamiento durante el trabajo en conjunto de sus colaboradores directos.
3. Capacidad para formación de equipos de trabajo en su área utilizando las herramientas adquiridas durante la capacitación como la comunicación de los beneficios de esta forma de trabajo.

### **PROGRAMA**

- 1.- Roles, coordinación y liderazgo
- 2.- Grupos y equipos.
- 3.- Empoderamiento y aprendizaje
- 4.- Etapas en la maduración de un grupo y equipo de trabajo.
- 5.- Los equipos y las nuevas necesidades organizativas
- 6.- Técnicas para mejorar la eficiencia en todos los equipos de trabajo.
- 7.- Técnicas para grupos nominales.

### **CONTENIDO ACADÉMICO**

#### **PRIMERA FASE: Enfoques personales e impacto en el equipo, roles y liderazgo.**

En esta fase se orienta a fortalecimiento del conocimiento personal. Luego de un repaso de los contenidos generales del liderazgo en el trabajo de equipo, los participantes se abocarán al análisis de sus conocimientos en los diversos temas del contenido.

Se elaborará un perfil individual de las tendencias personales de liderazgo y manejo de grupos y equipos de trabajo y se realizará un análisis de las implicaciones de cada estilo. Se harán diversas dinámicas de grupos de modo que esta primera aproximación al conocimiento del enfoque-persona permita identificar oportunidades de desarrollo.

La doble intención de este taller es que los participantes profundicen su conocimiento y que analicen las posibilidades de aplicación en sus respectivas áreas de trabajo.

Esta primera fase concluirá con una presentación, sobre el papel del líder en la formación de la cultura de equipo en su organización.

## **SEGUNDA FASE: Visión sistémica de maduración de grupos y equipos de trabajo,**

### **Empoderamiento, aprendizaje y retroalimentación.**

En esta fase cada participante podrá, solicitar la cooperación de sus colaboradores para brindarle retroalimentación, basado en que la calidad que no se mide tiende a deteriorarse, sobre sus estilos de formación manejo y de liderazgo en sus equipo de trajo en las respectivas áreas, aplicando una retroalimentación de 360 grados como herramienta para el desarrollo de los equipos en sus respectivos puestos de trabajo y sus divisiones dentro de la organización.

Adicionalmente, se realizará un taller sobre un tema clave de la creatividad dentro de los grupos y equipos de trabajo como la formación de los mismos. Los participantes podrán analizar su propia disposición a situaciones creativas y analizarán los factores que pueden estimular un ambiente creativo en sus áreas de trabajo, y el efecto de cascada en sus colaboradores directos.

### **TERCERA FASE: Maduración de un grupo y equipo de trabajo y nuevas necesidades organizativas**

En esta tercera fase se hará énfasis en la maduración de la formación de los equipos de trabajo y en los diferentes grupos que se desarrollan en la organización, los participantes tomaran decisiones con medición inmediata del impacto de las mismas, recibiendo retroalimentación sobre sus decisiones, el tema central será maduración de quipos y las necesidades organizativas, pero con un enfoque muy práctico, pues así el aprendizaje es más útil e inmediato.

La intención es que los participantes puedan familiarizarse con el enfoque que madurar y trabajar con sus equipos de trabajo, familiarizándose con el nuevo enfoque de liderazgo en el equipo y que evalué su propia aptitud y actitud para incorporarlo en el ejercicio de su trabajo diario.

### **CUARTA FASE: Técnicas para las eficiencias de los equipos de trabajo y grupos nominales.**

En esta fase el participante trabajará en una taller para obtener los conocimientos de las técnicas para la eficiencia del trabajo en equipo, aplicando la teoría adquirida durante las anteriores fases, en el mismo se tomara el tema de a creatividad y el uso de los recursos limitados para enfrentar los retos que a diario las jefaturas deben resolver.

La intención es que el participante experimente en ejercicio de formar parte de un equipo eficiente y de pertenecer a un grupo nominado por la organización, por tal razón cada ejercicio contará, con un líder diferente seleccionado al azar o por sus compañeros.

La fase concluirá con una conferencia sobre eficiencia de equipo y la cultura de servicio empezando por ellos mismos.

## **METODOLOGÍA**

Durante el Curso se entrega una carpeta con material elaborado específicamente para la ocasión en donde el asistente encontrará resúmenes, ejercicios, test de autoconocimiento y material bibliográfico cuyo objetivo es acompañar el proceso individual de apoyo al aprendizaje.

Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base en sus propias experiencias y realidades.

Finalizado el Seminario taller, proveemos de una evaluación de conocimiento elaborada a partir de la producción grupal

El seminario taller puede ser enriquecido con la participación de ejecutivos o gerencias de la organización para que den sus experiencias en diferentes temas.

## **EL CURSO INCLUYE:**

Las conferencias, el diseño y realización de los talleres, la elaboración del diagnóstico final, la elaboración del original de las guías de trabajo individuales, diplomas y credenciales.

El horario de trabajo se recomienda una hora de la empresa y una hora del participante, de 4.00 a 6.00 PM. De lunes a jueves y los días viernes de 3.00 a 5.00 PM.

## **SEMINARIO TALLER**

### **IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

#### **Prioridad alta, Plazo inmediato**

La justicia percibida es indicador de soporte social por parte del supervisor/trabajador, lo que genera confortabilidad y bienestar para ambos, frenando la posibilidad de que se manifiesten síntomas de baja eficiencia.

Cuando la participación se acompaña de percepción de justicia organizacional, los colaboradores directos se sienten respetados y tenidos en cuenta, lo que genera alto bienestar y desempeño en su puesto de trabajo.

## **DIRIGIDO A**

Especialmente a Jefaturas o mandos medios, procura servirles como un evento en su formación, dándoles la capacidad de poder identificar de mejor forma el trabajo de sus colaboradores, es recomendable la participación de todos los miembros de la organización en el puesto de mando medio, pero muy especialmente a los participantes denominados como 1, 2, 5, y 6.

## **OBJETIVOS**

1. Diseñar técnicas e indicadores adecuados para la evaluación en el desempeño durante el trabajo de sus colaboradores directos.
2. Plantear las técnicas y tendencias en la gestión de los recursos humanos actuales, para conseguir una mayor eficacia y satisfacción de las personas en el ámbito del trabajo.
3. Preparar a los asistentes para que conozcan los elementos básicos conceptuales que fundamentan la importancia de la correcta distribución, evaluación y beneficios del trabajo de sus subordinados.
4. Que los participantes aprendan a planificar y diseñar técnicas de orientación para elevar el desempeño de sus colaboradores directos.

## **BENEFICIOS PARA LOS PARTICIPANTES**

Al final del evento, los participantes serán capaces de:

1. Proyectar el impacto de los beneficios de la correcta evaluación de sus subalternos.
2. Usar técnicas adecuadas para el aprendizaje de la distribución del trabajo como de los beneficios de cada uno de sus colaboradores directos.
3. Capacidad para la formación de sus subalternos utilizando las herramientas adquiridas durante la capacitación para poderlos orientar para un mejor desempeño.

## **PROGRAMA**

1. Análisis y valoración de los puestos de trabajo
2. Evaluación del desempeño y apreciación de potenciales.
3. Formación y desarrollo del personal. (coaching)
4. Generar el clima necesario para lograr una interacción y un aprendizaje grupal continuo.
5. Conocer y demostrar interés por las cualidades personales.
6. Generar el clima necesario para que las cosas ocurran.

## **CONTENIDO ACADÉMICO**

### **PRIMERA FASE: Análisis y valoración de puestos. Evaluación del desempeño. Desarrollo del personal**

En esta fase se fortalece el conocimiento personal. Luego de un repaso de los contenidos generales de la valoración y análisis de los puestos de trabajo. La

evaluación del desempeño y sus diferentes métodos. Los participantes se abocarán al análisis de sus conocimientos en los diversos temas del contenido.

Se elaborarán los análisis de puestos y evaluaciones del desempeño específicas para la organización. Luego se realizará un análisis de las implicaciones de cada estilo. Se harán diversas dinámicas de grupos de modo que se desarrolle la mejor forma de valoración y evaluación que convenga a la empresa, para permitir e identificar oportunidades de desarrollo del personal a su cargo.

Que el participante desarrolle una cultura abierta a nuevos conocimientos, cambios, tecnologías y estrategias para orientarse y enfocarse como mentores, que reconozcan en el coaching un medio efectivo para el descubrimiento y apoyo a los nuevos roles que se desarrollan en el trabajo y el aprovechamiento del talento humano de la empresa.

La intención de este taller es que los participantes profundicen su conocimiento y que analicen las posibilidades de aplicación en sus respectivas áreas de trabajo.

### **SEGUNDA FASE: Técnicas para generar un clima de aprendizaje para que las cosas ocurran. Promover el conocimiento de su personal.**

En esta fase el participante trabajará en un taller para obtener los conocimientos de las técnicas para ser el artífice de la generación de un clima adecuado, aplicando la teoría adquirida para que las cosas se realicen de forma ajustada a los intereses de la organización por medio de un adecuado conocimiento del personal a su cargo.

La intención es que el participante experimente el ejercicio de formar a las personas por medio del conocimiento de las competencias que posee cada uno de sus colaboradores, generando que las cosas ocurran en un clima de logro y bienestar tanto para la parte organizacional y la parte operativa. La fase concluirá con una conferencia sobre clima organizacional e incentivos no monetarios como el reconocimiento del trabajo bien realizado.

### **METODOLOGÍA**

Durante el Curso se entrega una carpeta con material elaborado específicamente para la ocasión en donde el asistente encontrará resúmenes, ejercicios, test de autoconocimiento y material bibliográfico cuyo objetivo es acompañar el proceso individual de apoyo al aprendizaje.

Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base en sus propias experiencias y realidades.

Finalizado el Seminario taller, proveemos de una evaluación de conocimiento elaborada a partir de la producción grupal.

El seminario taller puede ser enriquecido con la participación de ejecutivos o gerencias de la organización para que den sus experiencias en diferentes temas.

**EL CURSO INCLUYE:**

Las conferencias, el diseño y realización de los talleres, la elaboración del diagnóstico final, la elaboración del original de las guías de trabajo individuales, diplomas y credenciales.

El horario de trabajo se recomienda una hora de la empresa y una hora del participante, de 4.00 a 6.00 PM. De lunes a jueves y los días viernes de 3.00 a 5.00 PM.

**RECOMENDACIONES**

1. Los directivos de la fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango, deben orientar sus esfuerzos para planear y aplicar los procesos de recursos humanos que ayuden a contribuir al desarrollo organizacional de la empresa y sus sucursales.
2. Los directivos de la fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango, no cuentan con un departamento de recursos humanos estructurado, por lo cual deben de tomar muy en cuenta la estructuración del departamento, la mayoría de empresas cuenta con personal suficiente para un departamento específico y una persona especializada en ésta área que se encargue directamente de todos los procesos que conlleva la planeación de recursos humanos.
3. El proceso de planeación de recursos humanos, debe desarrollarse correctamente, planear el recurso humano ayudará a hacer funcional los procesos en cuanto al buen manejo de personal que más adelante contribuirá a utilizar los recursos de forma eficiente y evitar costos innecesarios.
4. Deben actualizar su manual de análisis y descripción del puesto, para obtener perfiles de acuerdo a las necesidades que se requieran en la fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de Quetzaltenango.
5. Velar porque se evalúe y capacite al personal constantemente y no esporádicamente, medir y evaluar el desempeño del trabajador para comprobar si se obtuvieron resultados favorables tanto para el empleado como a la organización.
6. La fábrica de tejidos de punto El Zeppelin de la ciudad de Quetzaltenango, refuercen, involucren y retroalimenten el desarrollo organizacional en los procesos humanos de identificación del personal de la organización, los empleados trabajen en equipo, puedan producir, actúen responsablemente, tengan calidad de vida en el trabajo, un buen comportamiento y minimizar al máximo los conflictos, siempre y cuando la organización lo fomente y apoye.
7. El marketing, es también el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio dirigido a un mercado con poder adquisitivo, y dispuesto a pagar el precio establecido.
8. En busca de la Calidad por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar, cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo, la calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.
9. La atención Personalizada, debe ser “Personalizada”, Escuchar y dar una respuesta precisa y no de autómatas; El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente y eso es lo que hace rentable un negocio.

10. Las personas interesadas en la aplicación de la planeación de recursos humanos puedan utilizarla de forma eficiente. De las conclusiones y recomendaciones anteriores se desarrolla la propuesta para que puedan hacer uso de ella y puedan aplicar los diferentes procesos de la planeación de recursos humanos adaptándola a las necesidades de la organización. Se propone una guía para mejorar el proceso de planeación de recursos humanos que contribuya al desarrollo organizacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

Achaerandio, L. (2002) *Iniciación a la Práctica de la investigación* Editorial McGraw-Hill, Bogotá Colombia.

Caldera, R. (2004) *Planeación estratégica de recursos humanos: concepto y teoría*, Edición continua, Universidad Politécnica de Nicaragua, Estratégica-Consultoría, S.A.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano* Editorial McGraw-Hill, Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. 5a. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003) *El comportamiento humano en el trabajo*. 1P. Edición, Editorial McGraw-Hill, México D.F.

Franklin, F. (2004) *Organización de empresas*. 2a. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México D.F.

Goncalves, A. (2000) *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Greenley, G. (1996) *La Planeación de Recursos Humanos*

Guízar, R. (2004) *Desarrollo Organizacional*. 2a. Edición, Mc. Graw-Hill internacional editor, México S.A. de C.V.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Administración: Una perspectiva global*. 12a. Edición, Editorial McGraw-Hill, México D.F.

Mathis, R., y Jackson, J. (2003) *Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales*. 2a. Edición, Editorial Thomson, México.

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**





5. ¿Qué entiende por planeación de recursos humanos?

<b>a.</b>	trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la <u>organización</u>	
<b>b.</b>	técnica para determinar en forma sistemática la provisión y <u>demanda</u> de empleados que tendrá una organización	
<b>c.</b>	decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico	

6. ¿Conoce factores intervienen en la planeación de Recursos Humanos?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

7. ¿El planificar al recurso humano es una de sus funciones?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

8. ¿Cuentan en su departamento con un manual de Análisis y Descripción de Puestos?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

9. ¿Qué medios utilizan para reclutar al personal?

<b>a.</b>	<b>PERIODICO</b>	
<b>b.</b>	<b>RADIO</b>	
<b>c.</b>	<b>OFICINAS DE COLOCACION Y RECLUTAMIENTO</b>	
<b>d.</b>	<b>TELEVIOS Y/O CABLE</b>	
<b>e.</b>	<b>INTERNET</b>	
<b>f.</b>	<b>AMISTADES</b>	

10. ¿Conoce el proceso de selección de Personal?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

11. ¿Cuándo existe la necesidad de llenar un puesto dentro de la institución se lleva a cabo el proceso de selección de personal?

- a. SIEMPRE \_\_\_\_\_
- b. NUNCA \_\_\_\_\_
- c. ALGUNAS VECES \_\_\_\_\_

12. ¿Quién realiza el proceso de selección de personal?

a.	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
b.	JEFE INMEDIATO	
c.	EMPRESA DE COLOCACION O RECLUTAMIENTO DE PERSNAL	
d.	GERENTE GENERAL	
e.	Gerente de Área	

13. ¿Cuentan con programas de inducción y entrenamiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto tiempo lleva el programa de inducción y entrenamiento?

- a. QUINCE DIAS \_\_\_\_\_
- b. UN MES \_\_\_\_\_
- c. DOS MESES \_\_\_\_\_
- d. MAS \_\_\_\_\_

15. Evalúan el desempeño de los trabajadores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. ¿Cómo realizan la evaluación del desempeño y quien la realiza?

- a. ENTREVISTA \_\_\_\_\_
- b. CUESTIONARIO \_\_\_\_\_
- c. EVALUACION PSICOMETRICA \_\_\_\_\_

17. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

- a. CONSULTOR EXTERNO \_\_\_\_\_
- b. GERENTE DE RRHH \_\_\_\_\_
- c. JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

18. Con que frecuencia evalúan el desempeño de los trabajadores?

- a. TRIMESTRAL \_\_\_\_\_
- b. SEMESTRAL \_\_\_\_\_
- c. ANUAL \_\_\_\_\_
- d. NUNCA \_\_\_\_\_

19. En que nivel de desempeño, considera usted estar dentro de la empresa?

- a. ALTO \_\_\_\_\_
- b. MEDIO \_\_\_\_\_
- c. BAJO \_\_\_\_\_

20. ¿Capacitan al personal de la organización?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

21. ¿A cada cuánto tiempo capacitan al personal?

**TRIMESTRALMENTE** \_\_\_\_\_

**SEMESTRALMENTE** \_\_\_\_\_

**ANUALMENTE** \_\_\_\_\_

22. ¿Obtienen buenos resultados con la capacitación?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

23. ¿Identifican a sus trabajadores con la organización?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

24. ¿Conocen los empleados la visión, misión y objetivos de la organización?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

25. ¿Conocen los empleados los valores y principios de la organización?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

26. ¿La cultura organizacional, actual de su organización favorece la productividad de los trabajadores?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

27. ¿Conoce la existencia y aplicación de un proceso motivacional?

**SI** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_

28. ¿Con frecuencia se llevan a cabo estos programas motivacionales?

**MENSUALMENTE** \_\_\_\_\_

**TRIMESTRALMENTE** \_\_\_\_\_

**SEMESTRALMENTE** \_\_\_\_\_

**ANUALMENTE** \_\_\_\_\_

29. ¿Qué elemento le motiva para mejorar su desempeño laboral:

**RECONOCIMIENTOS** \_\_\_\_\_

**SALARIOS** \_\_\_\_\_

**BONOS ECONOMICOS** \_\_\_\_\_

**CAPACITACIONES** \_\_\_\_\_

**PREMIOS** \_\_\_\_\_

30. En la institución cuentan con un departamento de marketing?

**SI:** \_\_\_\_\_

**NO:** \_\_\_\_\_

31. En la institución tienen un Plan de Marketing?

**SI:** \_\_\_\_\_

**NO:** \_\_\_\_\_

32. Dentro de la empresa cuentan con un Centro de Atención al Cliente?

**SI:** \_\_\_\_\_

**NO:** \_\_\_\_\_

33. Existe una oficina de Quejas y Reclames en la institución?

**SI:** \_\_\_\_\_

**NO:** \_\_\_\_\_

34. En la empresa cuentan con atención personalizada para sus clientes?

**SI:** \_\_\_\_\_

**NO:** \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

## Anexo 2 Programa de Actividades

### Guía para la implementación del Departamento de Recursos Humanos

Actividad	Descripción	Tiempo en semanas	Actividad precedente	Contenido Programático
A	Creación del departamento de R.H.	3	-	- Crear el departamento de Recursos Humanos en las empresas donde no exista, para que este se encargue de todo el proceso de contratación y desarrollo de personal por medio de una persona especializada en recursos humanos.
B	Proceso de Planeación de Recursos Humanos actual Revisión de Manual de Organización	8	A	- Revisar Manual de Organización de cada empresa, para analizar su estructuración y establecer las necesidades que se requieran en los puestos de Quetzaltenango. Este debe contener la descripción de cada puesto y el perfil que incluya los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieran del cargo para su buen funcionamiento.
C	Reclutamiento de personal	2	B	- Revisión de la utilización de medios para reclutar al personal tanto interno como externo. - Implementar un plan de cómo reclutar al personal por medio de medios escritos, avisos internos de las plazas vacantes para ser ocupados por personal de la organización; prensa regional y cable local para reclutar candidatos externos.
D	Selección de personal	3	C	- Revisión de las técnicas de selección para conocer si son efectivas a las necesidades de cada empresa. - Crear un plan de selección de personal.

E	Inducción	2	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar cómo informan a los nuevos empleados con la naturaleza de la organización y del puesto de trabajo que desempeñará.</li> </ul>
F	Evaluación del desempeño	4	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la utilización de los métodos de evaluación del desempeño actual de los empleados, reestructurarlos de ser necesarios.</li> <li>- Establecer un plan de medición del desempeño del empleado en un periodo de tiempo determinado, por lo menos dos veces al año para conocer si difiere del estándar de trabajo y proponer la necesidad de capacitación para contrarrestar deficiencias en el área de trabajo.</li> </ul>
G	Capacitaciones	4	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los métodos de capacitación actual, de no existir planear las necesidades de capacitación para aplicar los métodos de capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas.</li> </ul>
H	Compensaciones	2	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar si existen compensaciones en las empresas por la retribución que hacen los empleados en el logro de los objetivos organizacionales de cada una de ellas.</li> <li>- Creación de incentivos para el reconocimiento del servicio de los empleados.</li> </ul>
I	Desarrollo Organizacional Cultura organizacional Clima organizacional Comportamiento organizacional Conflictos en la organización Satisfacción en el trabajo	3	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar porque el empleado pueda identificarse con la naturaleza de la organización.</li> <li>- Crear ambientes agradables de trabajo para los empleados.</li> <li>- Verificar el rendimiento del empleado, porque este afecta su comportamiento, por medio de capacitaciones y evaluaciones del desempeño constantemente.</li> <li>- Analizar si las empresas aplican métodos eficaces para la resolución de conflictos, y su buena aplicación en resolverlos.</li> <li>- satisfacción en el trabajo para mejorar las relaciones humanas.</li> </ul>

### Anexo No.3 Cronograma de Actividades

Herramienta: Gráfica de Gantt

Departamento de Recursos Humanos

Tiempo estimado que llevará el programa de actividades para el proceso de plantación de recursos humanos: 7 meses y 1 semana.\*

### Cronograma de Actividades y Presupuesto

Guía del proceso de Planeación de Recursos Humanos

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Responsable	Presupuesto
Actividad	Actividad presente														
A	-													Dir de Sede	Q. 20,000.00
B	A		■	■	■	■								Dir de R.H	
C	B				■									Dir. de R.H	Q 12,500.00
D	C				■									Dir. de R.H	
E	D					■	■							Dir. de R.H	Q 15,500.00
F	D					■	■	■						Dir. de R.H	
G	E						■	■	■					Dir.de R.H	Q 20,500.00
H	F							■	■	■	■			Director de R.H	Q 18,500.00
I	H								■	■	■			Director de R.H	
															Q 7,000.00

### Presupuesto

**I FASE: La cantidad de Q. 32,500.00**

**II FASE: La cantidad de Q. 15,500.00**

**III FASE: La cantidad de Q. 20,500.00**

**IV FASE: La cantidad de Q. 18,500.00**

**TOTAL: Q. 87,000.00**