

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



**“INFLUENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS TÉCNICO
ADMINISTRATIVOS EN LA ACTIVIDAD LABORAL DE EMPLEADOS DE
EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA ZONA METROPOLITANA
DE SAN SALVADOR”.**

Trabajo de Graduación previo a la opción al grado de: Licenciatura en Psicología.

Presentado por:

Colorado Hernández, Silvia Carolina CH02011

Escobar Medrano, Zirna Lizeth EM02023

Mármol Cardona, Hever Alexander MC98039

Coordinador de Tesis:

Lic. Evaristo Morales.

Asesor Docente:

Lic. Benjamín Moreno Landa verde.

Ciudad Universitaria 27 de Junio de 2008.

INDICE

Capitulo I.	INTRODUCCION.....	III
Capitulo II.	OBJETIVOS	V
Capitulo III.	MARCO TEORICO	6
	Antecedentes históricos	6 - 8
	III.1 ¿Qué es un Manual?, objetivos, ventajas y desventajas.....	8 - 12
	III.2 Manual de Organización	12 - 15
	III.3 Manual de Bienvenida	15 - 19
	III.4 Manual de Inducción	20 - 23
	III.5 Manual de Descripción de Puestos	23 - 28
	III.7Manual de Procedimientos.....	29 - 31
	III.8 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	31
	III.8.1 Fuentes de Reclutamiento	32
	III.8.2 Medios de Reclutamiento	33
	III.8.3 Reclutamiento Mixto	35
	III.9 Proceso de Contratación de Personal	36
	III.10 La Contratación	37
	III.11 Motivación de los empleados.....	38
	III.11.1 ¿Qué son los Incentivos?	38
	III.11.2 ¿Qué es un Manual de Incentivos?.....	38
	III.12 Higiene y Seguridad Ocupacional	46 - 51
	III.13 Detección de Necesidades de Capacitación	51 - 53
Capitulo IV.	Metodología	54 - 57
Capitulo V.	Análisis e Interpretación de Resultados	58 - 85
Capitulo VI.	Conclusiones y Recomendaciones	86 – 87
	Propuesta de “Manual de Procedimientos Técnico	
	Administrativo”Referencias Bibliográficas	
	Anexos	

CAPITULO I.

INTRODUCCIÓN

Se conoce con el nombre de Herramientas Técnico Administrativas a todos aquellos procesos y manuales que son producto de diversos estudios científicos que tienen como propósito mejorar la calidad de vida del empleado, tanto en su puesto de trabajo como en su entorno social, con esto se logra una mejor producción dentro de las organizaciones de manera que estos también se ven beneficiados con el cambio.

Sin embargo, en nuestro país estas herramientas están siendo utilizadas por los departamentos de Recursos Humanos en un grado mucho menor que el necesario y como consecuencia se refleja en la conducta y desempeño de los empleados insatisfacción, desmotivación, tortuguismo, ausentismo, etc. pero en ocasiones estos efectos no son percibidos por la empresa debido a que no poseen un instrumento que les indique el estado de sus colaboradores y las necesidades que en la organización deben cubrirse; esto es debido a que no tienen personal idóneo para elaborar estos instrumentos o porque no ven la necesidad de invertir en ello. Entre las herramientas que frecuentemente utilizan las organizaciones se encuentran el “proceso de inducción” que generalmente se aplica de manera informal, y que en ocasiones no reúne todos los requisitos fundamentales que deben poseer, otra herramienta que es utilizada periódicamente son las capacitaciones, las cuales únicamente están orientadas a mejorar la producción de los puestos de trabajo sin tomar en cuenta el desarrollo de las competencias pertinentes relacionadas a cada puesto de trabajo, y lo mas importante a mejorar la calidad de vida de los empleados dentro del clima laboral y contexto social.

Debido a esto surgió la necesidad de poseer un documento que permita la creación, aplicación y actualización de las “Herramientas Técnico Administrativas” para alcanzar las metas de la organización a través del personal humano, enfatizando el

desarrollo de este, tomando en cuenta que cada herramienta esta orientada a mejorar la satisfacción, motivación, clima laboral, sentido de pertenencia entre otras.

Mediante esta investigación se da a conocer una propuesta llamada “Manual de Herramientas Técnico Administrativos”, que ha sido diseñado con el propósito de brindar la información fundamental para la creación, aplicación adecuada de todos aquellos manuales que se implementan en la atmosfera laboral. Este documento es una guía eficaz y precisa que permitirá a las personas encargadas del desarrollo humano cumplir con los requisitos primordiales y objetivos que persigue cada una de las herramientas orientadas en las distintas etapas de la evolución organizacional. Así mismo las organizaciones que se enfrentan al desafío y competitividad de la globalización deben ser capaces de realizar las actualizaciones que se ajusten a los cambios del mercado.

A continuación se presenta en el primer capitulo la Introducción, se elabora un breve resumen de toda la investigación; en el segundo capitulo se plantearon los objetivos generales y específicos de la investigación, en el tercer capitulo, se recopila información sobre las principales herramientas utilizadas por las organizaciones laborales, sus características, utilidad, importancia y necesidad dentro de el ámbito laboral, ventajas de utilizarlas de forma adecuada.

En el cuarto capitulo, se realiza una descripción detallada de la metodología utilizada para la realización de la investigación, se describen los sujetos, el tipo de investigación, características de las empresas que se utilizaron, los métodos, técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos, así mismo se describen el procedimiento empleado y los recursos utilizados. El quinto capitulo, es dedicado a los análisis cualitativo y cuantitativo, en el sexto capitulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. Así mismo como un agregado se presenta la propuesta de “Manual de Herramientas Técnico Administrativas”, se describen los conceptos, importancia, necesidad, elementos que los constituyen, y otros aspectos relevantes; finalmente se agregan los planes operativos para la llevar a la practica el manual.

CAPITULO II.

OBJETIVOS

General:

Investigar como influye psicológicamente, la aplicación de Procedimientos Técnico administrativos en el desempeño de los trabajadores de empresas públicas y privadas de la zona metropolitana de San Salvador.

Específicos:

- Diseñar instrumentos encaminados a recopilar información sobre los efectos psicológicos que se producen al aplicar procedimientos enfocados al mejoramiento del recurso humano y su resultado en el desempeño de los empleados.
- Lograr que a través de la participación de empresas públicas y privadas, se conozcan los Procedimientos Técnicos administrativos utilizados en cada una y los efectos psicológicos que estos producen.
- Realizar una clasificación de los diferentes efectos psicológicos que presentan los empleados de las diferentes empresas que participen en la investigación.
- Diseñar una propuesta de sistematización del uso adecuado de Procedimientos Técnico Administrativos que beneficien a la organización y a los empleados en la aplicación de procesos y manuales organizacional.

CAPITULO III

Marco teórico

Antecedentes históricos

Día a día, los Procedimientos Técnico – Administrativos, están siendo retomados con mayor interés por las empresas; debido a que cada vez más, se conocen los efectos que su aplicación tiene sobre los empleados y por ende en las organizaciones.

El análisis de Puesto como estudio científico se retomó para crear el manual de descripción de puestos, herramienta fundamental para el reclutamiento y selección de personal; que inicio su aplicación en nuestro país, no hace muchas décadas atrás, pero que a través de los tratados de libre comercio y normas de calidad internacionales se ha convertido en pieza primordial para las organizaciones que toman en cuenta el desarrollo de su Capital Humano para lograr mejorar la calidad de sus productos o servicios; lamentablemente en nuestro país estas exigencias no se cumplen esto por una parte es debido a que la utilización de estos Procedimientos Técnico Administrativas no son aplicados y desarrollados por un personal competente que administre y ejecute adecuadamente los mismos. Otras instituciones no cuentan con el departamento de Recursos Humanos quienes son los únicos responsables del diseño y aplicación de estas, de manera que aquellas organizaciones que no poseen manuales que orienten a los empleados en diferentes etapas y funciones de la estructura organizacional, han tenido como consecuencia una serie de dificultades que afectan el desempeño de los colaboradores en el ámbito organizacional y su contexto social.

Durante mucho tiempo algunas empresas han tenido su primer contacto con los Procedimientos Técnico Administrativos con la ayuda de diferentes Universidades que envían a estudiantes como parte de su formación académica a realizar su trabajo de

prácticas o pasantías en aquellas empresas que están en periodo de desarrollo o creación de estas. A través de esto las empresas comienzan a percibir ventajas y beneficios que se obtienen al desarrollar las herramientas en las organizaciones tanto públicas como privadas. Las Herramientas que usualmente se desarrollan con la ayuda de los estudiantes son: Manual de Bienvenida, Manual de Inducción, Manual de Incentivos, Manual de Procesos, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional, entre otros.

Estudios como el *Análisis de Puestos* resultan fundamentales para iniciar una serie de procesos y manuales esenciales en la evolución del personal de cualquier organización, este estudio es vital para identificar las tareas, procesos, responsabilidades, habilidades, aptitudes etc. que debe realizar y poseer un empleado en determinado puesto de trabajo; es aquí donde muchas empresas a nivel nacional desconocen la importancia de este, lo cual queda en ocasiones en manos de administradores que solamente siguen un proceso orientado a la búsqueda de mayor producción y mejores servicios, sin prestar atención a las necesidades que se presentan en el contexto diario laboral de los colaboradores de las organizaciones.

“Las Herramientas Técnico Administrativas” es el resultado del Estudio de Análisis de Puestos y tienen como propósito informar, facilitar el adiestramiento, desarrollar competencias, potenciar el desempeño laboral, aumentar la motivación y la satisfacción, crear un ambiente propicio para desenvolverse adecuadamente en las actividades laborales permitiendo obtener un mejor desempeño por parte de todas las personas involucradas en la organización y a la vez mejorar la producción y calidad de los servicios, para lograr alcanzar beneficios mutuos.

Es importante determinar cual es el efecto que producen las “Herramientas Técnico Administrativas” sobre el desempeño de los empleados, y con esto la empresa evalúa los beneficios que trae consigo el utilizarlas, de la misma manera las organizaciones deben estar conocedoras que una empresa que no utilice los procedimientos técnico administrativos no están obteniendo los resultados esperados de los colaboradores y es muy probable que las condiciones de trabajo se vean deterioradas a tal punto que el empleado decida irse a otra que si le ofrezca estos beneficios.

La mayoría de organizaciones a nivel nacional carecen de aquellas “Herramientas Técnico Administrativas” que están a disposición del desarrollo de las competencias pertinentes de los empleados, que tienen un gran peso sobre el comportamiento y desempeño de estos. Muchas empresas poseen la percepción que los colaboradores deben rendir más si se les ofrecen incentivos económicos como logro de su “buen desempeño”; pero no están valorando aquellas necesidades psicológicas como la pertenencia, la motivación, la satisfacción, el reconocimiento y la autorrealización que como seres humanos son necesarias satisfacer en el ambiente organizacional y otras facetas del contexto social.

La aplicación de Manuales dentro de las organizaciones resultan un medio básico para informar a los empleados sobre políticas, normas, beneficios, procedimientos, prestaciones, servicios, responsabilidades, derechos, obligaciones, competencias, perfiles y todo lo relacionado a la estructura jerárquica de cualquier empresa; pero ¿como, donde, cuando, porque y para que deben utilizarse?, para dar respuestas a estas interrogantes debemos primero comprender el concepto de manual.

3.1 ¿Qué es un Manual?

“Un Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente estructurado puede ser una valiosa herramienta técnico administrativa.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Objetivos de los manuales:

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ñ) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Ventajas de los Manuales:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas de los Manuales:

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.

6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

De manera tal determinamos que estos Procedimientos, son básicas y fundamentales en todo tipo de organización, tomando en cuenta el contenido, su función específica o el área en la cual se aplicaran las mismas. Por esta razón es importante que toda empresa cuente con un conglomerado de “Procedimientos Técnico Administrativos”, los cuales deben involucrar los siguientes manuales:

- Manual de Organización
- Manual de Bienvenida
- Manual de Inducción
- Manual de Procedimientos
- Manual de Reclutamiento y selección de Personal
- Manual de Descripción de Puestos
- Manual de incentivos Monetarios y No Monetarios
- Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Programas de Capacitación

3.2 Manual de Organización

El manual de organización según Duhalt Krauss es aquel que expone a detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.¹

¹ Quiroga Leos, Gustavo, Organización y Métodos de la organización pública, pág. 163

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

El manual de organización debe contener:

- Identificación:
- Índice o contenido:
- Prologo o Introducción:
- Directorio:
- Antecedentes históricos:
- Legislación o base legal:
- Atribuciones:
- Estructura orgánica:
- Organograma:
- Funciones:
- Descripción de puestos:

Las ventajas del “Manual de Organización” son:

1. Facilita el estudio de los problemas de organización.
2. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
3. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
4. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
5. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
6. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
7. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
8. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

9. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

10. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

Desventajas del “Manual de Organización”:

Entre los inconvenientes que presenta este Procedimiento se encuentran las siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

5. El costo de producción y actualización puede ser alto.

6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

El manual de organización posee información bastante fundamental de las unidades orgánicas administrativas, así como de sus funciones, tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo; pero ¿cómo influye la aplicación de esta Herramienta Técnico Administrativa en el desempeño de los empleados?

- ✓ Mejora la seguridad en los colaboradores, ya que conocen las tareas y responsabilidades de sus puestos de trabajo.
- ✓ Mejora la autoestima de los empleados, por estar seguros de las funciones de los puestos y responsabilidades, pueden tomar decisiones en caso que se presente dificultad en sus áreas de trabajo.
- ✓ Propicia las cualidades de liderazgo, en caso que algún compañero solicite ayuda en algún proceso puede cooperar
- ✓ Aumenta la confianza, debido a que conoce las actividades que debe de realizar

- ✓ Genera competencias, ya que esta herramienta permite a la vez implementar capacitaciones y actualización de la misma
- ✓ Logra un aumento de la producción, por tener pleno conocimiento de las funciones y procesos a seguir
- ✓ Desarrolla un sentido de independencia en el empleado, ya que no necesita de la supervisión del superior al realizar su trabajo

A nivel nacional muchas organizaciones no cuentan con este procedimiento técnico administrativo lo que llama la atención, pues es claro que toda empresa bien organizada y preocupada por brindar la información más relevante sobre su estructura organizacional a sus empleados determina que traen consigo beneficios mutuos, tanto para los empleados y las instituciones; por tanto están reconociendo que si existe un efecto sobre los empleados que ayuda a mejorar la calidad del desempeño y a la vez el ambiente organizacional.

3.3 Manual de Bienvenida

Una de las primeras herramientas que se utilizan con los nuevos empleados que se integran a la organización es el “Manual de Bienvenida” este se conforma de ya que este por su contenido permite conocer información general de la empresa. Este manual contiene:

- Historia de la empresa
- Misión, Visión y Lema
- Objetivos del manual
- Valores organizacionales
- Normas y Políticas
- Beneficios y Prestaciones
- Estructura organizativa (Organigrama)

Por el tipo de información que presenta genera al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo, proporciona una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

El “Manual de Bienvenida” adecuadamente elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

A demás de ofrecer información relevante a los nuevos empleados sobre la institución esta herramienta facilita la adquisición de conocimientos generales que van a permitir comprender la percepción organizacional de los servicios o productos que ofrece la compañía hacia la sociedad.

El “Manual de Bienvenida” proporciona conocimientos generales de la organización que se enriquecerán durante el proceso de inducción y su respectivo manual (Manual de Inducción).

Es importante tomar en cuenta que el “Manual de Bienvenida” se ofrece al nuevo empleado el primer día que se presenta en la institución como empleado formal de esta; los responsables de entregar el manual de bienvenida es el Departamento de Recursos Humanos o personal encargado de llevar a cabo el proceso de inducción.

Las ventajas que trae consigo la aplicación de este manual dependerán del contenido, la estructuración y del lenguaje que se emplea para la comprensión de la información, valiéndose de estos factores el empleado obtiene a través del manual de bienvenida un sentido de pertenencia; al lograrse ello, se manifiesta seguridad, compenetración, confianza y logros.

Cuando este sentido de pertenencia no se fomenta en los empleados manifiestan una serie de efectos negativos que afecta directamente en el desempeño de los mismos, dado a que no se ha generado esa confianza que se espera en pro del desarrollo de la

empresa, en donde se vislumbra que todo el personal está plenamente identificado con la organización.

Como se ha señalado existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas. *El sentido de pertenencia o membresía* es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes que permiten al empleado percibir la preocupación de la empresa por el recurso humano y que a la vez incide en el desempeño laboral.

Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos. Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupal y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Otro punto fundamental que trata el Manual de Bienvenida son los valores organizativos los cuales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros por ejemplo: la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.

Los valores organizacionales deben de ser compartidos entre los administradores y colaboradores para beneficiar el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se

fundamenta en valores propios y únicos de la personalidad de los individuos y al mismo tiempo de la organización.

Cuando el “Manual de Bienvenida” esta estructurado con los componentes anteriores y sobre todo, implementado de forma adecuada a la nueva población de la empresa se logra un impacto positivo en el desempeño y en el ambiente organizacional, manifestando actitudes positivas como:

- Compromiso con el logro de la calidad
- satisfacción por parte del empleado
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada y valorada
- Observan una conexión directa entre su labor y objetivos de la empresa
- Mejora la calidad de las relaciones interpersonales
- Genera habilidad para la adquisición de competencias

Estas actitudes y el sentido de pertenencia obtenido a través del manual de bienvenida hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad, el medio ambiente, la familia, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva a un nivel bajo en el desempeño.

Es por esto último que resulta importante integrar los valores organizacionales en el Manual de Bienvenida, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias

estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones y todo contexto social en el que nos desenvolvemos.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores"

Por todo lo anterior el Manual de Bienvenida no es solo un folleto de información, sino que se convierte en una importante herramienta que abre las puertas para la creación de toda una serie de valores, conductas y comportamientos en los nuevos empleados de la organización que produce efectos positivos sobre el desempeño laboral.

La falta de conocimientos generales, normas, políticas y otros factores que involucra el Manual de Bienvenida, puede provocar malos entendidos en el área de trabajo, inseguridad en los empleados por desconocimiento de normas u objetivos, ansiedad e incomodidad por la falta de un sentido de pertenencia o de identidad con la empresa, dificultad en la integración al ambiente organizacional, baja autoestima, insatisfacción laboral, bajo rendimiento afectando el desempeño, conductas inapropiadas en las relaciones interpersonales, y que a la vez se llegara a manifestar en el ámbito familiar de los empleados.

3. 4 Manual de Inducción

Proporciona información al nuevo personal respecto a todos los elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que han utilizado un “Manual de Inducción” durante el proceso de ingreso a la organización, se les facilita la integración a un programa de inducción ya que aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que el Manual de inducción esta vinculado directamente al programa de inducción logrando su objetivo primordial que es acelerar la socialización de los nuevos empleados y que efectúen contribuciones positivas a la organización.

El Manual de Inducción representa un medio de comunicación y el programa de inducción un componente del proceso de *socialización* del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Esta Herramienta Técnico Administrativo utilizado durante el programa de inducción es semejante al Manual de Bienvenida pero; son dos herramientas muy diferentes, ya que el Manual de Inducción explica a profundidad aspectos relacionados a la estructura organizacional y presenta los temas a cubrir durante el programa de inducción.

El Manual de Inducción es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, tanto en la aplicación de este dentro del programa de inducción, como de su actualización.

Es importante tomar en cuenta el papel que juega el “Manual de Inducción”, este presenta las siguientes **ventajas**:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización que permite la fácil adaptación de los empleados hacia el programa de inducción.
2. Asegura que los nuevos empleados tengan una retroalimentación de los objetivos, normas, políticas, valores organizacionales, estructura organizacional, entre otras.
3. Genera un sentido de interés hacia los nuevos empleados, que provoca un sentido de identidad con la institución.
4. A través del sentido de identidad se logra mejorar la responsabilidad, el compromiso y el desempeño.
5. Permite que los empleados se identifiquen con las actitudes y comportamientos que promueve la organización.
6. Por medio de las actitudes y comportamientos se logra además la disposición para generar competencias
7. Reduce la ansiedad y promueve la seguridad de los empleados.
8. Aumenta la probabilidad de promover las buenas relaciones interpersonales, compañerismo y cooperación.

A continuación se presentan las **desventajas** que comúnmente se dan en el “Manual de Inducción”:

1. Si el Manual de Inducción no esta debidamente estructurado con toda la información relevante para los recién llegados a la organización, se presentaran vacios que obstaculizaran el desarrollo adecuado de las actividades laborales.

2. Esta herramienta debe ser brindada junto a un Programa de Inducción, de no ser así, el manual de inducción no alcanzara los objetivos esperados en los nuevos colaboradores.
3. El presente manual es información general de la estructura organizativa y no ofrece información detallada sobre las responsabilidades de cada puesto de la institución por lo que es fundamental integrarlo a un programa de inducción, que debe satisfacer estas competencias en los empleados.

El principal beneficio al cual conlleva el Manual de Inducción es la reducción del nivel de ansiedad cuando se ingresa a un nuevo ambiente organizacional. Al reducir la ansiedad, es más probable que el empleado recuerde información importante de las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados y presentados con el grupo de trabajo propiciara a la socialización y comunicación, también el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor, lo que promueve el desarrollo de la independencia del colaborador en su puesto de trabajo de confianza en las actividades y decisiones en las cuales tendrá que tomar dentro de las tareas y responsabilidades que posea el puesto que desempeñara. De esta forma este procedimiento, va a producir un efecto en el desempeño de los empleados permitiendo un mejor desenvolvimiento en las tereas específicas y cotidianas, promoviendo la adquisición de nuevas competencias a través de la integración al ámbito laboral. Así mismo, reduce las probabilidades de una renuncia temprana.

Otro importante beneficio al que conlleva el Manual de Inducción es el ahorro de tiempo por parte de la organización ya que vincula toda la información de la estructura organizacional y la proporciona al nuevo empleado, por tanto este manual es una inversión que la institución brinda para evitar un gasto prolongado del tiempo al tratar de enseñar aspectos relacionados de la empresa de manera informal y aislada.

Lamentablemente muchas empresas realizan un la inducción de manera informal, esto abre paso a que los nuevos empleados porten vacios en diferentes aspectos del puestos al que vayan a desempeñar o sencillamente de información básica la cual impida el desarrollo adecuado de determinada acción, a la vez trae contratiempos al empleado y a la institución debido a la supervisión constante, por otro lado no da oportunidad a

que los empleados desarrollen la seguridad en sus puestos de las funciones y decisiones de las labores que realizan lo que afecta en su autoestima, provocando insatisfacción laboral y degenerando actitudes impropias de las que la empresa no promueve.

3.5 Manual de Descripción de Puesto

Hoy en día, el Manual de Descripción de Puesto es una Herramienta técnica administrativa utilizada por muchísimas empresas, esto debido a las enormes ventajas que representa directamente en el empleado y consecuentemente en la organización. No podemos hablar del manual de descripción de puesto sin antes dejar bien definido en que consiste la descripción de puesto.

La descripción de puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que las especificaciones del puesto se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999) ²

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”³.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”⁴.

El manual de descripción de Puesto es una herramienta que le permite tanto al empleado como al contratante, entender y conocer específicamente, los requisitos que

² www.Gestiopolis.com

³ www.managementcomunnties.com

⁴ www.Gestiopolis.com

el puesto exige; de manera que con un pequeño documento el empleado pueda familiarizarse con el cargo que va a cubrir.

La descripción de puesto no es una herramienta desvinculada de otras, sino que se deriva del Estudio del Análisis de puesto, por lo que para mayor enriquecimiento de la información es necesario que revisemos en que consiste este último.

3.6 Análisis de puesto.

El análisis de puesto se inicio con el estudio “Tiempos y movimientos” (atribuido a F. Taylor, 1885-1915, por ser el primero en realizar una observación mas sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecutaba al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las teorías de las “relaciones humanas” y “motivacionales” que son las que sentaron las bases del “desarrollo organizacional”⁵.

La técnica del análisis de puesto es de gran utilidad entre las organizaciones; ya que a través de esta se puede llevar a cabo una adecuada selección de personal, que la personal contratada sepa lo que se espera de ella además de evaluar el desempeño del trabajador (para promoverlo, determinar compensaciones, elaborar programas de higiene y seguridad, etc)

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa “desatar”; por lo tanto es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de este.

En psicología la palabra “análisis” se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos.

La palabra “puesto” proviene del latín “positu” que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio.

Reyes Ponce y Arias Galicia define al puesto como:

⁵ www.Gestiopolis.com

“El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forma una unidad de trabajo específica e impersonal”⁶

- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Puede ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

Según Reyes Ponce la ocupación es un conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre si una íntima relación funcional.

Otro concepto que es importante conocer es el título de puesto ya que es el término con el cual se denomina al conjunto de actividades o tareas que se realizan como una unidad específica e impersonal.

El análisis de puesto es:

- Un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo y nivel de empleo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencia de los demás.
- La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.
- La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.
- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que

⁶ Gama, Elba, Bases para el Análisis de Puestos, Pág. 14

debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

- La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.
- Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren (W.C. Howel, 1979).
- Estudios definidos que determinan que tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.

Una vez revisados los conceptos fundamentales que contienen el Análisis de Puesto, podemos identificar de manera mas clara y rápida de donde proviene la descripción del puesto y la importancia que tiene su aplicación en las empresas, esto se logra a través del Manual de Descripción de Puesto; ya que este manual es fundamental para el uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos resulta ser muy confidencial debido a la información que contiene sobre cada puesto de trabajo de la organización, y suele ser utilizado para el reclutamiento y selección de personal, la función principal es la de servir como guía para que los encargados del proceso de reclutamiento y selección de personal conozcan las tareas, actividades, responsabilidades, competencias que deben poseer los candidatos a asumir en el nuevo cargo.

El Manual de Descripción de Puestos está integrado por⁷:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- La definición del puesto, también conocida como descripción de actividad básica o genérica.
- Descripción de las actividades específicas (permanentes, periódicas y eventuales)

⁷ Quiroga Leos, Gustavo, Organización y Métodos de la organización pública, pág. 178

➤ La especificación del puesto contiene información muy específica:

- Escolaridad y conocimientos
- Experiencia
- Requisitos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Ahora bien, cuando buscamos las utilidades y beneficios de los procedimientos técnico administrativos y su efecto en los empleados, nos encontramos con uno de los elementos que marcan la diferencia cuando se utilizan estos manuales, este importantísimo elemento son las actitudes. Lo que nos interesa conocer es si estas se ven o no afectadas cuando la empresa utiliza Procedimientos técnico administrativas. Debido a que las actitudes están conformadas por tres componentes, ejemplificaremos la manera en que estos se ponen de manifiesto en el empleado cuando conoce o no el manual de descripción de puesto:

1. Componente cognoscitivo: esta referido a los pensamientos que se hacen presentes en el empleado. Si la empresa no utiliza el Manual de Descripción de Puesto, es probable que estos pensamientos manifiesten inseguridad como por ejemplo: “no se si seré capaz de hacerlo”, “Me da miedo equivocarme”, “Soy nuevo y no sé qué es lo que tengo que hacer”, “ No se si lo que estoy haciendo me corresponde a mi”; estos podrían ser algunos de los pensamientos que el empleado este experimentando durante su periodo de introducción a su cargo; sin embargo ya hemos hablado de lo necesario que es definirle al nuevo colaborador sus tareas, actividades y responsabilidades, si estas ya son de su conocimiento al iniciar con sus labores, es muy probable que sienta mayor confianza de realizarlas sin necesidad de cuestionarse constantemente, por lo que su manera de pensar debería tener impacto en su actitud y ser mas positiva y segura.
2. Componente afectivo: este se relacionara, con los sentimientos y emociones del empleado hacia su entorno social, si no existe una herramienta que sirva como orientación de sus actividades, estos estarán dirigidos a experimentar

miedo, inseguridad, indiferencia, enojo, frustración, desmotivación, etc. Y muy probablemente afectara su desempeño en el puesto de trabajo, esto debido a que una persona que no se sienta bien en sus labores no estará aportando la totalidad de su capacidad.

3. Componente conductual: aquí se tomaran en cuenta las reacciones de los empleados. La manera en que podemos observar una mala actitud como forma de reacción es a través de las relaciones que se establecen entre compañeros y superiores, así como el trato hacia los clientes cuando se esta prestando un servicio. Muchas personas al sentirse inseguras tienden a actuar a la defensiva, son arrogantes, molestos, desanimados, etc.

Es necesario tomar en cuenta que las actitudes positivas de los empleados se adquieren cuando la empresa se esfuerza por mantenerlos motivados, demostrando preocupación por lograr un clima laboral agradable. Es por todo esto que una empresa que se mantiene actualizada no podría dejar de incluir aquellas herramientas como el Manual de Descripción de puesto que le permitirán mantener estos elementos en sus empleados que finalmente traerán beneficios a la organización.

3.7 Manual de Procedimientos

Nos corresponde ahora estudiar otra indispensable herramienta, utilizada mayormente en las organizaciones debido a que su contenido no puede ignorarse o hacerse a un lado, ya que marca el orden de la empresa y su estructura, siendo esta información de vital importancia para todos los empleados independientemente del cargo que desempeñen. Para iniciar debemos dejar bien definido qué es el manual de procedimientos y la información que este contiene.

En el “Manual de Procedimientos” se presentan los sistemas y técnicas específicas que señalan los procedimientos que se deben seguir para lograr el trabajo de todo el personal operativo y administrativo de la organización o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

Es una herramienta administrativa que contiene un compendio de los principales procesos y sub procesos que utilizan los principales recursos humanos, materiales y tiempo. Es una herramienta que guía y orienta las actividades que se deben observar para el cumplimiento de metas y objetivos de las diferentes áreas dentro de la institución

El objetivo general del manual de procesos es contar con procesos diseñados técnicamente de acuerdo a las necesidades de los usuarios internos y externos de la organización y a las expectativas del servicio por parte de las autoridades.

Manual de procedimientos contiene:

1.- Índice.

2.- Introducción

2.1.- Objetivos del manual.

2.2.- Alcance.

2.3.- Como usar el manual.

2.4.- Revisiones y Recomendaciones.

3.- Organigrama.

3.1.- Interpretación de la estructura orgánica.

-Sistemas de organización (línea, funcional, etc.)

-Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.).

-Amplitud de la descentralización y centralización.

-Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.

4.- Gráficas.

4.1.- Diagramas de flujo.

5.- Estructura procedimental.

5.1.- Descripción narrativa de los procedimientos.

6.- Formas.

6.2.- Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).

6.3.- Instructivos de las formas empleadas

Es necesario que valoremos cual es el efecto que se produce en el desempeño de los empleados al utilizar esta herramienta. Primero el empleado es capaz de orientarse en cuanto a su ubicación dentro de la empresa, sabe quienes son sus superiores y cuales otros están bajo su responsabilidad o trabajan en conjunto con el. Tiene mas definido cuáles son sus funciones y las que le corresponden a otros, con esto se logra que el tiempo se utilice mejor ya que el empleado se siente mas seguro de lo que debe hacer y se valora el trabajo de los otros en la medida que se observe la importancia del trabajo en equipo, esto a la vez propicia la adquisición de otras competencias como el liderazgo debido a que es capaz de retomar sus funciones sin necesidad de estar siendo supervisado constantemente y puede a su vez orientar a otros. Así mismo se podría observar una mejor motivación, confianza y satisfacción en el desempeño de las labores.

Beneficios al utilizar adecuadamente esta herramienta :

1 Orienta los objetivos de la institución

2 Mejora la calidad de los servicios

3 Permite conocer la forma del por qué y para qué se realizan las actividades.

4 Establece una secuencia lógica de la ejecución de actividades.

5 Facilita la optimización y racionalización del uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia funcional.

6 Permite que se entienda a la organización de un departamento como un proceso que genera empleados satisfechos, a tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora en la gestión administrativa

7 Comunica, integrar y coordinar el trabajo en equipo.

8 Permite la asignación de responsabilidades de forma clara.

9 Contribuye a la reducción de tiempos y ejecución, ya que se reduce la supervisión y control de actividades.

3.8 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados 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. Este manual sirve como una guía para aquellas personas encargadas del reclutamiento y selección del personal dentro de la organización, ya que da a conocer las actividades que deben de seguir desde que se inicia el proceso de reclutamiento, hasta llegar a la selección del personal.

De igual forma es necesario que definamos el proceso que se sigue en el Reclutamiento y selección de personal que se explicara a continuación:

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su

funcionamiento. El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

3.8.1 Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan **Fuentes de Reclutamiento**, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos /candidatos preseleccionados para selección, como la de candidatos /empleados admitidos
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la interna del candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las Técnicas de Reclutamiento más indicadas para el caso.

3.8.2 Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de Recursos Humanos presenta diversas y es que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados.

Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El Reclutamiento es **interno** cuando, implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

El Reclutamiento se denomina **externo** cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

Las principales Técnicas de Reclutamiento Externo son las siguientes:

- **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum ó una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo, dependiendo de la tipología de los cargos existentes y de reclutamiento con el contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.
- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas,** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado,** en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- **Viajes de Reclutamiento a otras localidades.** Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y obviamente, después de un periodo de prueba.
- **Avisos en Diarios y Revistas.** El aviso de prensa se considera una de las técnicas de Reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de

comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- **Agencias de Reclutamiento.** Una infinidad de organizaciones especializadas en Reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarías y otro tipo de cargos. El Reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el Reclutamiento Externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el Reclutamiento Externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

3.8.3 Reclutamiento Mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante Reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Una vez que hemos visto los diferentes tipos de Reclutamiento, podemos comenzar a visualizar la importancia de poseer un Manual que indique a los encargados de la Reclutamiento y Selección de Personal que actividades deben desarrollar y cual es la mejor manera de obtener los resultados que se buscan, permitiendo con ello tener una

guía sobre las actividades a desarrollar y logrando mayor seguridad en su desempeño diario. Con el Reclutamiento ya sea que se utilice una fuente interna o externa para cubrir una vacante, se busca ante todo que la persona que ocupe el cargo sea la idónea para ese puesto. Si esto se logra las actividades serán desarrolladas con éxito y no se presentaran mayores dificultades. Para poder encontrar a esta persona idónea, los candidatos deberán ser evaluados, y puesto a prueba sobre sus capacidades y aptitudes, para ello los encargados de evaluarlos deberán estar preparados y tener dominio completo de los diferentes tipos de pruebas y técnicas psicológicas utilizadas en la selección de personal.

3.9 El Proceso de Contratación de Personal

En la actualidad las técnicas de Selección del Personal tienen que ser mas subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

Frecuentemente la Selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos. Sin embargo puede encargarse esta actividad a una consultora, pero esto implica inversión en tiempo y dinero. Las actividades que se realizan en esta parte son:

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Técnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

Si nos preguntamos que efectos podrían tener sobre el empleado el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, es muy probable que la respuesta se dirija hacia la importancia de encontrar a la persona idónea para el puesto correcto. Una personal que se coloque en un puesto de trabajo como producto de un mal proceso de selección y reclutamiento no ofrecerá a la organización los resultados que esta espera y por su parte es probable que no se sienta satisfecho con lo que hace porque con el tiempo este empleado, notara por si mismo si él es la personal idónea para ocupar el cargo, en caso de que el empleado se sienta ajeno a su puesto, la desmotivación será uno de los factores que se verán severamente golpeados en el desempeño del trabajador.

3.10 La Contratación

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador
- Generara afiliación a todas las prestaciones dadas por la ley.

3.11 La Motivación de los empleados

En las diferentes organizaciones laborales, suelen prestar atención a aspectos tecnológicos, de marketing, productividad y otros, pero generalmente sucede que descuidan el reconocimiento, es decir, *un adecuado estímulo para el personal*.

3.11.1 ¿Que son los incentivos?

De acuerdo al diccionario de la real academia la palabra “incentivo” significa: “Adjetivo: que mueve o excita a desear o hacer una cosa”.⁸

Se considera Incentivo a todo aquello que mueve al individuo a realizar una acción o acciones encaminadas a lograr objetivos previamente fijados.

3.11.2 ¿Qué es un Manual de Incentivos?

Este es un Manual que aporta información sobre los diferentes tipos de incentivos (Monetarios y no monetarios), sus políticas y normas de aplicación todo con el objetivo de estimular el desempeño, motivación y satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

Dentro de una organización, “El Programa de Incentivos” se desarrolla con el propósito de motivar al personal creando un ambiente laboral saludable, eficiente y eficaz, de esta manera se contribuye a solventar las necesidades de respeto, seguridad, pertenencia y estima, que toda persona demanda dentro de una organización.

Tipos de Planes de Incentivos

Los tres tipos principales de Programas Motivacionales son:

- Programas de Pagos de Incentivos
- Enriquecimiento del Puesto
- Administración de Objetivos

Los tipos de Planes de Incentivos usados más comunes en la organización incluyen:

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

⁸ Diccionario Enciclopédico Océano uno color 2005

La tarifa por pieza esta basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio esta basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

3.11.3 ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de elegir un incentivo?

Es importante que el colaborador perciba que el incentivo que se le da es superior al esfuerzo empleado en sus labores, por lo que es importante que este esfuerzo no se mida únicamente en términos económicos por lo que el valor del incentivo no debe poseer un valor en precio, sino mas bien el valor debe ser percibido por el empleado.

Tipos de incentivos⁹

Incentivos Monetarios

Muchos teóricos sostienen que los incentivos monetarios no impulsan a las personas a trabajar mejor, sino que, actúa como un condicionador del comportamiento; en consecuencia, solo se podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo tanto, aun considerando sistemas imparciales, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria sea acompañada de incentivos no monetarios.

Incentivos no Monetarios

⁹www.gestiopolis.com

Este tipo de incentivos, involucran a todas aquellas recompensas o retribuciones, que no tienen relación con los salarios, bonos y otros de tipo monetario, sin embargo, aumentan la motivación a tal grado que se evidencia el aumento en la voluntad y ahínco con las que se realizan las actividades laborales. Por lo que se puede decir que una de las ventajas de un incentivo de este tipo es que permite darle más valor del que realmente tiene a ojos del empleado, y ello siempre permite a la empresa reducir costos manteniendo el resultado.

Estos Incentivos, son un valioso recurso que contribuye a mejorar el desempeño laboral, y por ello el Departamento de Recursos Humanos debe prestar principal atención a reconocimientos tales como:

- Reconocimiento Verbal
- Reconocimiento Escrito: carta de felicitación
- Diplomas de Reconocimiento: Diploma al Empleado del Mes, Diploma por Servicios Extraordinarios.
- Cuadro de Honor

3.11.4 Diferencia entre Beneficios e Incentivos Institucionales

Es importante establecer la diferencia entre lo que es un Beneficio y un Incentivo, ya que si bien es cierto son recursos importantes dentro de una empresa, ambos son muy diferentes ya que *el Beneficio* hace referencia a elementos en forma adicional al salario nominal que recibe el empleado y representan un ingreso económico para todo el personal en general. No están asociados a mejorar la productividad y excelencia del personal, hacen referencia a servicios médicos, centros recreativos, días de licencia por matrimonio, defunciones y enfermedades de familiares cercanos, entre otros.

No obstante al hablar de incentivos hacemos referencia no solo a aspectos económicos si no que se toma en cuenta la productividad, desempeño y la motivación de los empleados. Este tipo de incentivos, van orientados especialmente a mejorar la productividad, excelencia, motivación y satisfacción del personal.

Los elementos que todo manual de incentivos debe contener son los siguientes:

- * **Objetivos del Manual:** al formularlos se debe tener en cuenta que el principal de ellos es estimular al empleado, deben ir también orientados al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- * **Marco teórico:** este no debe ser extenso, pero debe contener elementos que permitan de forma sencilla la comprensión de la razón de ser del mismo.
- * **Tipos de Incentivos:** estos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".
- * **Beneficios**
- * **Ventajas**
- * **Marco de Aplicación**
- * **Políticas de Aplicación**
- * **Recursos**
- * **Requisitos que se deben tomar en cuenta para la entrega de los incentivos**

3.11.5 Ámbitos de Aplicación

El Recurso más inestimable de una organización, es el Recurso Humano; por lo que para obtener un rendimiento adecuado de este, toda organización debe tomar en cuenta los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

Los Factores Extrínsecos no provienen del individuo, sino que surgen del medio en el que se desenvuelve, por lo que están estrechamente vinculados a la relación organización-empleado, estos factores externos, se asocian con: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo y las condiciones ambientales de trabajo.

Por otra parte, los Factores Intrínsecos son propios de cada persona y se relacionan con los logros, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el crecimiento personal, la motivación y satisfacción que el empleado siente al desempeñar sus actividades, entre otros.

Es por esta razón que los encargados del departamento de Recursos Humanos, deben poner especial atención a las prácticas empresariales que lleven a fomentar la motivación y satisfacción de los trabajadores, con lo que se contribuye al adecuado desarrollo en todos los ámbitos de la organización

Por todo lo anterior, los Manuales de Incentivos, deben ser diseñados por el departamento de Recursos Humanos por lo que es este el que decidirá los ámbitos en los que este tipo de manuales se utilizará, sin embargo es de suma importancia que todo departamento de la empresa se beneficie con este ya que así se logra crear en el empleado la satisfacción y motivación necesaria para desempeñar con efectividad, eficiencia y eficacia sus labores, llegando de esta forma a cumplir los objetivos institucionales.

3.11.6 Importancia de los “Manuales de Incentivos”

¿Qué es la motivación?

La palabra motivación proviene del latín: *Motum o Movere* que significa **impulso o acción.**

La Motivación puede entenderse como: “Factor Psicológico, consiente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender a ciertos fines.”¹⁰

Por esta razón podemos definir el término motivación como: *“proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida”* el concepto anterior, representa un reto para la psicología su redefinición debido a que no se puede observar de forma directa. Solamente podemos inferir la motivación mediante la conducta de las personas, midiendo los

¹⁰ Enciclopedia didáctica Encarta 2007

cambios en sus diferentes actividades o realizando una entrevista en la cual la persona describe sus necesidades y metas.

Es importante para toda organización que su personal se encuentre debidamente motivado pues esto lleva a la organización en general a alcanzar los objetivos organizacionales, esta debe preocuparse por conocer las principales necesidades de sus empleados y para conocerlas debe saber primero cuales son sus condiciones e intereses, de esta forma será más fácil definir el tipo de incentivo que se adecúe mejor a las necesidades del personal.

¿Qué es la Satisfacción?

"Satisfacción: es el modo en que una persona se siente en determinado momento"

La satisfacción se ve afectada por un sinnúmero de factores tanto del puesto de trabajo, salario, ambiente, el tipo de supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, contenido del puesto, entre otros. La satisfacción se encuentra estrechamente ligada a las actitudes, sean estas positivas o negativas, por otra parte la insatisfacción se vincula a la frustración.

Si un empleado se siente satisfecho y motivado en el puesto de trabajo, este será un ente productivo y generador de un clima laboral agradable lo que lleva a la organización a un crecimiento. Pero por otra parte si el empleado se muestra insatisfecho y desmotivado, el ambiente laboral que se crea es de desánimo, indiferencia, apatía, llegando al punto en el que el empleado ni tiene satisfacción ni motivación, lo que decanta en baja de productividad, deserciones laborales, ausentismos y otros factores que perjudican el adecuado desarrollo de la empresa.

Dado que la satisfacción y motivación del personal es de suma importancia para el adecuado desarrollo de toda organización laboral radica ahí la importancia de contar con una herramienta que ayude a mantener los niveles adecuados de satisfacción y motivación en los empleados y de esta forma elevar la calidad de vida laboral, y de esta forma, mejorar la productividad y rentabilidad de la organización.

3.11.7 Ventajas de implementar un Programa de Incentivos.

- Orienta el desempeño de los empleados a los negocios y resultados buscados por las organizaciones
- Brinda coherencia, dirección y contribuye a hacer realidad las estrategias de la empresa
- Permite mejorar el desempeño “normal” y aumentarlo a sus máximas capacidades.
- Fomenta y premia el desempeño de excelencia, operacionalizado a través de indicadores medibles y cuantificables.
- Genera mayor valor agregado a los servicios que brinda la institución.

Además de las ventajas antes mencionadas es importante tener en cuenta que, para que los empleados sean productivos, se sientan satisfechos y motivados, el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado. Por lo que es de vital importancia que la institución en general, reconozca cual es el principal recurso con el que cuenta, las personas, y uno de los objetivos principales que debe poseer es, el de tratar de incrementar el deseo de superación y el reconocimiento del esfuerzo, de cada uno de los empleados.

Beneficios que se consiguen con el uso de incentivos:

- ▶ El empleado, siente libertad de proponer cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas en beneficio de la organización.
- ▶ El personal, mejora en la calidad de su trabajo y en la entrega a tiempo del mismo.
- ▶ Hay mayor responsabilidad en la realización y entrega de las actividades asignadas. Demuestra Entrega, dedicación y responsabilidad durante y después de la realización de las actividades asignadas.
- ▶ El empleado muestra esmero por realizar la actividad lo mejor posible y en el tiempo asignado.
- ▶ Iniciativa y creatividad en la forma de desarrollar sus actividades.

- ▶ Se logra el cumplimiento de las obligaciones del puesto de trabajo con verdadero interés y agrado.
- ▶ Mantiene buenas relaciones laborales.
- ▶ Disminuye el número de llegadas tardías Y/o ausencias.
- ▶ Cumplimiento de metas individuales y organizacionales
- ▶ Se mantiene siempre una actitud positiva

3.11.8 Relación entre los Incentivos y el Desempeño

Existen muchas empresas que debido a la preocupación por ser competitivas en el mercado, olvidan que sus empleados necesitan ser estimulados para sentir plenitud en el desempeño de sus actividades laborales, sin embargo si sus gerentes de Recursos Humanos se detuvieran a analizar la situación, encontrarían que no es un asunto en el que se deba realizar grandes inversiones, con entradas al cine, cartas de felicitación, diplomas, celebración de un cumpleaños, día del padre, madre entre otros motivan sobremanera al empleado.

Los estímulos a los empleados son de suma importancia para que estos se sientan integrados, un empleado se sentirá a gusto cuando la empresa y sus superiores le reconozcan su desempeño, ante este hecho se va creando una relación reciproca, si el empleado percibe que la empresa se preocupa por sus necesidades, el se preocupara por las necesidades de esta. Esto no implica un aumento salarial,

Por otra parte si no hay reconocimiento de ningún tipo, el personal llega al decaimiento, que se pongan a la defensiva, aumento en los errores, que se vuelvan incrédulos y lleguen a pensar que es inútil esforzarse por hacer bien sus labores pues nadie notará su esfuerzo; de esta forma se perjudica la gestión de la gerencia y los niveles de productividad.

Es de suma importancia destacar el valor protagónico que tiene cada empleado al realizar sus tareas, de esta forma se logra que el personal exponga sus ideas y sugerencias,

umentando de esta forma la calidad de vida laboral, los sentimientos de pertenencia y elevar la moral, factores importantes para crear un mejor ambiente laboral.

3.12 Higiene y Seguridad Ocupacional

Higiene Ocupacional

Esta se define como: *“el conjunto de conocimiento y técnicas orientadas a reconocer, evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente, sean estos psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedad y deteriorar la salud del empleado.”*¹¹

El trabajo produce modificaciones en el medio ambiente, estos pueden ser de tipo: mecánicos, físicos, químicos, psíquicos, sociales, morales y lógicamente se pueden pensar que estos cambios afectan la salud integral de las personas que se dedican a una actividad determinada.

Se sabe que las condiciones en que realizamos una actividad, repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de esta. Sea que estudiemos, leamos, escribamos o laboremos en una línea de ensamble, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza con que la ejecutamos.

Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción disminuirá, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

¹¹Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos Pag 356

Los psicólogos laborales han realizado programas de investigación exhaustiva sobre todos los aspectos del ambiente físico del trabajo. En diversas situaciones se analizan factores como la temperatura, humedad, iluminación, ruido, jornada laboral y otros. Establecen pautas preferentes al nivel óptimo de cada uno de esos factores. Se cuenta con gran acervo de conocimiento acerca de las características del ambiente físico que facilitan el redimiendo. Nadie duda de que el ambiente incomodo ocasiona efectos negativos tales como: disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal.

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la producción se eleva así sea temporalmente. Pero la interpretación de los cambios plantea un grave problema al psicólogo y a la gerencia.

Quizá la opinión y la reacción emocional de los empleados y no los cambios sean lo que eleva la producción y el rendimiento. Sea como fuere, la compañía obtiene sus metas y el personal está más contento y satisfecho. Aunque los resultados podrían ser iguales prescindiendo de la causa, es indispensable que el psicólogo y la organización averigüen la causa exacta del aumento o disminución de la productividad. Es por esta razón que se debe profundizar en investigaciones que ayuden a concientizar tanto al empleado como al empleador sobre los costes y beneficios de la implementación adecuada de Programas de Higiene y Seguridad Industrial.

Se ha visto que la ley exige que las empresas den condiciones laborales adecuadas a sus empleados. Para lograr este objetivo, la mayoría de las empresas tienen un programa de seguridad formal y, de manera típica, el departamento de Recursos Humanos es responsable de aplicarlo. Si bien su éxito depende en gran medida de gerentes y supervisores, por lo general dicho departamento coordina los programas de comunicación y capacitación en temas de seguridad, mantiene los registros de seguridad requeridos por organizaciones internacionales encargadas de velar por la seguridad de los empleados por lo que trabaja de cerca con los supervisores y gerentes, en un esfuerzo de cooperación para lograr un programa exitoso.

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de este tipo, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, videocasetes especiales y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.

Ámbitos de Aplicación

Una de las responsabilidades principales de un supervisor es comunicar a los empleados la necesidad de trabajar con seguridad. La seguridad comienza con la orientación a los empleados de nuevo ingreso y debe acentuarse de manera continua.

Los programas de capacitación en cuanto a seguridad que se encuentran en muchas organizaciones cubren primeros auxilios, manejo a la defensiva, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y procedimientos de emergencia.

Es relevante que las organizaciones sin importar la rama a la que se dediquen posean un Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional adecuado a cada una de sus áreas o departamentos, pues de esta forma podrá velar de forma adecuada por el bienestar de sus empleados, disminuyendo de esta manera los accidentes laborales y así reduciendo los costos en incapacidades y producción.

3.12.1 Importancia de la Higiene y Seguridad Ocupacional

Los beneficios de un programa eficaz de incentivos de seguridad son muchos, los empleados sufren menos accidentes y lesiones, se preocupan más por la seguridad y piensan más a menudo en ella. Los empleados perciben a la dirección como preocupada y proactiva por un entorno laboral seguro, dando de esta forma un sentimiento de valía

personal, el empleado siente que los jefes se preocupan preservar su bienestar y de esta forma aumentan el sentimiento de valía, la motivación y satisfacción en ellos.

El aspecto central de la Seguridad e Higiene Ocupacional, reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad.

Solo en segundo plano se encuentran las repercusiones económicas y sociales, debemos colocar las consideraciones sobre pérdidas materiales y quebrantos en la producción, inevitablemente que acarrearán también los accidentes y la insalubridad en el trabajo. Estas pérdidas económicas son cuantiosas y perjudican no solo al empresario directamente afectado, si no que repercuten sobre el crecimiento de la vida productiva del país.

De ahí que la prevención en el trabajo interese a la colectividad ya que toda la sociedad ve mermada su capacidad económica y padece indirectamente las consecuencias de la inseguridad ocupacional.

El acelerado crecimiento económico ha llevado a la industria a una constante y más frecuente necesidad de modernización de equipos y procedimientos tecnológicos. Pero, a su vez, esta mayor complejidad industrial trae como consecuencia varios riesgos para los trabajadores, que aumentan la probabilidad de eventualidades que pueden causar lamentables y hasta irreparables daños al obrero, a su familia, a la empresa y a la comunidad.

Todo esto indica que, no obstante las prevenciones de la ley se requiere un fuerte impulso y una acción coordinada para desarrollar la seguridad e higiene industrial en el país. La promoción de políticas preventivas, sobre todo, permitirá superar los riesgos de las nuevas condiciones de la industria y mejorar en general las condiciones de todo tipo que se dan en los ambientes de trabajo.

Lastimosamente en nuestro país se observa a la inversa, pues primero se piensa en el coste que tienen los accidentes para la empresa, la gran inversión en indemnizaciones,

contratación de personal eventual, paros en la producción, etc. Quedando en un segundo plano los daños que se pueden causar al individuo, la familia y la comunidad.

En la actualidad aun la gran mayoría de empresas no prestan mayor importancia a esta temática, pues se considera un tema dedicado solamente a empresas cuyos empleados realizan actividades riesgosas, por lo que si las organizaciones no realizan este tipo de actividades, se le da poca relevancia al hecho de que un clima organizacional inadecuado puede causar graves daños al trabajador, estos daños no solamente son físicos, si no daños psíquicos que pueden llegar a incapacitarle pues las demandas actuales llevan a muchos empleados a padecer enfermedades profesionales como el Estrés, Burnout, entre otras. Por tal razón se debe contar con herramientas que ayuden al departamento de Recursos Humanos a prevenir todas estas situaciones y brindar al empleado ayuda de forma oportuna.

3.12.2 Ventajas de la “Seguridad e Higiene Ocupacional”

La implementación de programas de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo se justifica por el solo hecho de prevenir los riesgos laborales que puedan causar daños al trabajador, ya que de ninguna manera debe considerarse humano el querer obtener una máxima producción a costa de lesiones o muertes, mientras más peligrosa es una operación, mayor debe ser el cuidado y las precauciones que se observen al efectuarla; prevención de accidentes y producción eficiente van de la mano; la producción es mayor y de mejor calidad cuando los accidentes son prevenidos; un optimo resultado en seguridad resultara de la misma administración efectiva que produce artículos de calidad, dentro de los limites de tiempo establecidos.

El implementar y llevar a efecto los Programas de Seguridad e Higiene para lograr un ambiente seguro en el área de trabajo y que los trabajadores trabajen seguramente y con tranquilidad, es parte integral de la responsabilidad total de todos, ya que haciendo conciencia a todos acarrearía beneficios.

- ▶ La reducción de los riesgos laborales automáticamente disminuirá los costos de operación y aumentaría las ganancias (pues la aplicación efectiva de los programas, el objetivo primordial es el de obtener ganancias).
- ▶ Controlar las observaciones y las causas de pérdidas de tiempo relacionadas con la interrupción del trabajo efectivo;
- ▶ Aumentar el tiempo disponible para producir, evitando la repetición del accidente y
- ▶ Reducir el costo de las lesiones, incendios, daños a la propiedad, crea un mejor ambiente laboral.

Dentro de los efectos negativos que el trabajo puede tener para la salud del trabajador, los accidentes son los indicadores inmediatos y más evidentes de las malas condiciones del lugar de trabajo, y dada su gravedad, la lucha contra ellos es el primer paso de toda actividad preventiva; Los altos costos que genera, no son las únicas consecuencias negativas; el Seguro Social, no resucita a los muertos; no puede devolver los órganos perdidos que cause una incapacidad laboral permanente

Además los sufrimientos físicos y morales que padece el trabajador y su familia, los riesgos, reducen temporalmente o definitivamente la posibilidad de trabajar, es un freno para el desarrollo personal del individuo como ser transformador, ya que lo priva total o parcialmente de poderse realizar como miembro activo de la sociedad. Las pérdidas son generalmente los costos directos y que son fácilmente cuantificables, ya que involucran el costo de los equipos, edificios y materiales; además existen los costos como: pago de indemnización, pérdida de la producción, del mercado, entrenar a personal de reemplazo, etc. En forma más general de los costos indirectos podemos mencionar: sanciones, partes de repuesto obsoletas, recuperación, labores de rescate, acciones correctivas, pérdida de eficiencia, primas de seguro, desmoralización, pérdida de mercado, pérdida de imagen y prestigio.

3.13 Manual de Detección de Necesidades de Capacitación

¿Qué es necesidad

“Es todo aquello de lo que es imposible sustraerse, cosas que son menester para la vida”¹²

Por lo tanto una Necesidad es todo aquello que el ser humano necesita para la vida, sean estas necesidades de orden físico o psicológico. Pues ambas influyen de forma importante en la vida de toda persona.

Dentro de la organización laboral surgen muchas necesidades, aparte de las que se pretende cubrir, por lo que es importante para todos los gerentes del área de Recursos Humanos solventar estas necesidades que no solo son de carácter físico, sino psicológico primordialmente.

La organización es una fuente de empleo, que constituye para muchas personas no solamente el lugar de trabajo sino también el lugar en donde se establece una convivencia constante; es el aprender a vivir con los demás estableciendo comunicaciones la que todos se involucren; en donde deben abordar diariamente distintas problemáticas para desempeñar adecuadamente las exigencias de puesto de trabajo; exigencias que en su mayoría implican no solo el trabajo individual sino el colectivo.

Durante el desarrollo de todo el proceso de trabajo, comienzan a aparecer necesidades psicológicas que influyen para que las personas no desarrollen al cien por ciento todas sus capacidades, habilidades y destrezas esto manifestándose tanto en colaboradores como jefes. Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas, probablemente esto permita que se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando un mayor compromiso hacia la empresa. Lo anterior se convierte en un área de suma importancia sobre todo para quienes colaboramos en el departamento de Recursos Humanos.

¹² Diccionario de la lengua Española

Al hablar de las necesidades de capacitación, estas se refieren a las características que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de forma eficiente, efectiva y eficaz, unido a esto, se incrementa la motivación y satisfacción de los empleados en general.

El término **Capacitación** es utilizado frecuentemente para referirse a una generalidad de esfuerzos iniciados por una organización para impulsar la instrucción de sus miembros.

Según Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, la necesidad de capacitación es: *“La diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia”*¹³

Para hablar de capacitación es necesario iniciar con las necesidades de la misma, y estas se refieren a las carencias que los trabajadores presentan para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de una organización. Por lo tanto, la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Para poder contar con empresas altamente competitivas, las organizaciones deben contar con personal capacitado, no solamente en sus áreas específicas de trabajo, sino tener competencias que se convierten en su valor agregado, lo que da más valía al recurso humano de toda organización.

La razón por la que se debe de capacitar al personal nuevo es por que deben de enseñárseles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño, la capacitación adicional para el personal antiguo les brinda la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas, con lo cual se pretende que sean más eficaces en su puesto y puedan desempeñar satisfactoriamente otros puestos en otras áreas o niveles superiores.

¹³ Mendoza Núñez, Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, pág.38

Los gerentes deben asegurarse que la capacitación sea oportuna y abarque cuestiones prioritarias pues programas de capacitación elaborados de forma caprichosa difícilmente ayudaran al personal a adquirir competencias que le ayuden a cumplir con sus expectativas personales y con las de la empresa.

CAPITULO IV.

Metodología

1. **Tipo de investigación:** se realizó una investigación de tipo sistemática,

Se realizó un procesamiento de datos para poder llegar a la elaboración de una propuesta de manual que ayude al diseño, elaboración e implementación de diferentes Procedimientos Técnico Administrativos fundamentales para el desarrollo adecuado de la misma como lo son los Manual de descripción de puestos, Manual de Bienvenida, Manual de Higiene y seguridad Industrial, de Procesos, entre otros .

2. **Sujetos:** para la realización de la investigación se requirió la participación de 100 sujetos que laboran en diferentes empresas de la zona metropolitana de San Salvador.

La forma en la que se eligió a los sujetos fue aleatoriamente al azar, pues los jefes inmediatos dieron la libertad de entrevistar a todos aquellos empleados que accedieran a colaborar.

3. **Métodos a emplear:** los procedimientos que se utilizaron para la realización de la investigación fueron:

- La observación: se realizó un registro visual de las actitudes de cada uno de los sujetos al momento de llevar a cabo la entrevista. Para lo cual se elaboró una guía de observación en la que se registraban tanto características de la persona entrevistada como del entorno en el que desarrolla sus actividades.
 - La entrevista: se elaboró una guía de entrevista tanto para empleados como para jefes, ambas entrevistas constaban de veinte preguntas; para los empleados, el instrumento contaba con una pregunta cerrada (pregunta 4), nueve preguntas abiertas (Preguntas 5, 6,7,8, 11, 15 17,18, 20), y, ocho preguntas mixtas (1, 2, 3,9, 10, 12, 14 16,), y, dos preguntas de opción múltiple (Preguntas 19 y 13)
 - **Técnicas:** es la forma en la que se aplicaron los métodos de investigación. Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron:
 - La observación dirigida
 - La entrevista dirigida
4. **Instrumentos:** son herramientas con las que se ejecuto el trabajo de recolección de la información, para la presente investigación los instrumentos utilizados fueron:
- Guía de observación
 - Guía de entrevista
5. **Recursos utilizados**

Humanos:

- 3 investigadores
- 1 Director asesor
- 1 Coordinador General de procesos de grado
- 100 sujetos entrevistados, empleados de diferentes empresas de la zona metropolitana de San Salvador.

Materiales:

- Bibliografía
- Papel
- Lapiceros
- Lápices
- Computadora
- Impresor
- Folders
- Otros

Económicos:

- Transporte \$ 90.⁰⁰
- Alimentación \$ 110.⁰⁰
- Fotocopias \$ 42.⁰⁰

- Impresiones	\$ 80. ⁰⁰
- Papel	\$ 60. ⁰⁰
TOTAL	\$ 382. ⁰⁰

6. *Procedimiento*

- Se seleccionó bibliografía y definimos propuestas de temas
- Se realizó la presentación de propuestas de temas a Lic. Benjamín Landaverde
- Se aprobó el tema de de investigación
- Se asistió a asesorías para la elaboración del anteproyecto
- Elaboración del anteproyecto
- Se entregó el anteproyecto
- Se corrigió al anteproyecto
- Se obtuvo la aprobación del anteproyecto
- Se solicitaron los permisos correspondientes a las empresas del área metropolitana de San Salvador para solicitar los permisos de trabajo correspondientes.
- La selección de sujetos se realizo de la siguiente forma: hombres o mujeres de entre 19 – 60 años, que hayan laborado durante un año dentro de la empresa.
- Los criterios que se tomaron en cuenta para la selección de las empresas fueron que: deberían de poseer un departamento de recursos Humanos y/o que aplicaran por lo menos una procedimiento técnico administrativo, que tuviera por lo menos 20 empleados
- Se Diseñaron, revisaron y corrigieron los instrumentos a utilizar
- Se realizó el pilotaje

- Se realizaron las correcciones a las deficiencias arrojadas por la prueba piloto
- Se presentó el proyecto
- Se obtuvo la aprobación del proyecto
- Se realizó la aplicación del instrumento final
- Se realizó el análisis e interpretación de instrumento final
- Se presentó el informe final
- Se obtuvo la aprobación del informe
- Realización de la Defensa del trabajo de tesis.
- Actividades (Ver Cronograma)

CAPITULO V.

Análisis e Interpretación de los resultados

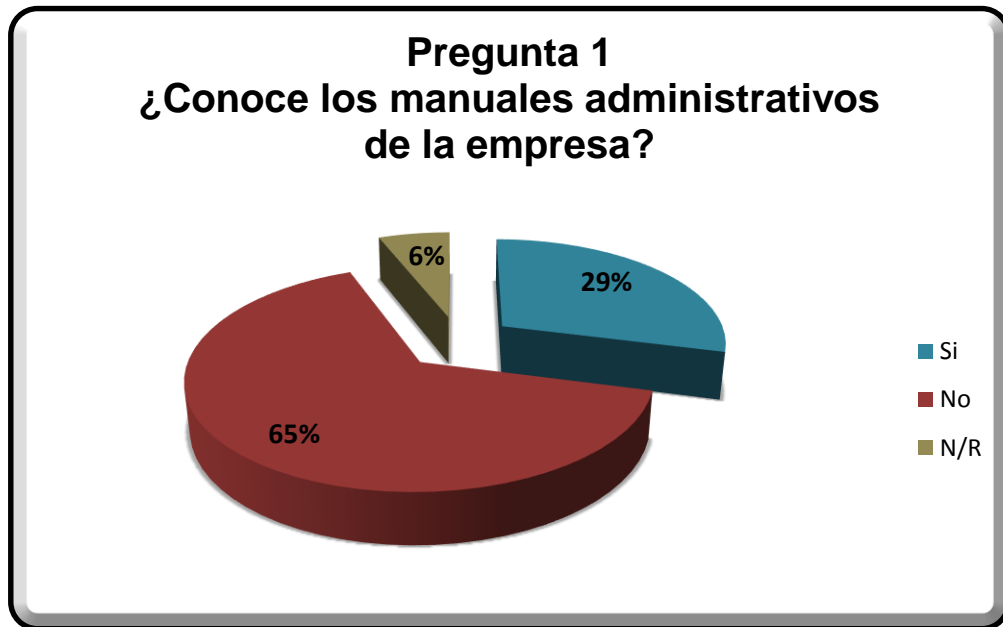
A continuación se presenta, el análisis de los resultados de la investigación realizada en diferentes empresas de la zona metropolitana de San Salvador, para realizar tanto el análisis cuantitativo como cualitativo, se tomaron en cuenta los ítems más representativos de los instrumentos tanto para el de empleados como para el aplicado a los jefes.

En la elaboración del análisis cualitativo, se hace una comparación entre las empresas públicas y privadas, así como una comparación de la teoría con la práctica.

Análisis Cuantitativo

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los empleados de las diferentes empresas.

Grafico 1

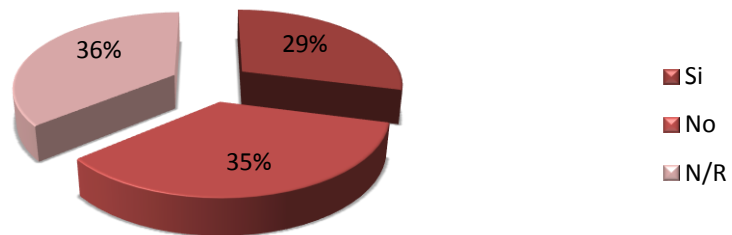


En esta se puede apreciar que el 65% de los entrevistados aseguró no conocer los manuales administrativos de la organización; el 29% dijo que si conocía algunos de los manuales de la empresa y el 6% no responde.

Grafico 2

Pregunta 2

Cuando comenzo a laborar en la empresa ¿Le proporcionaron un Manual de Bienvenida?

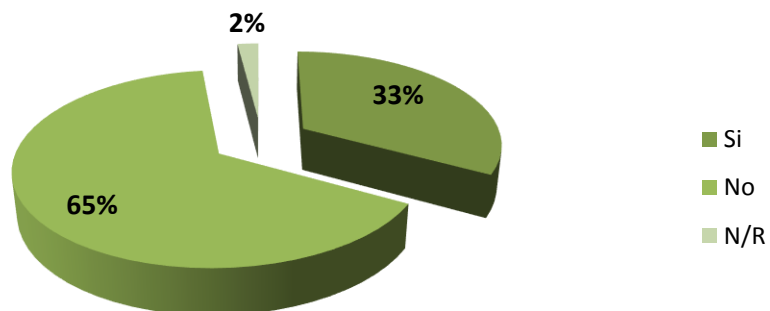


El 35% contestó que no le entregaron un manual de bienvenida, al 29% si le entregaron un Manual de Bienvenida y el 29% no responde a la interrogante.

Grafico 3

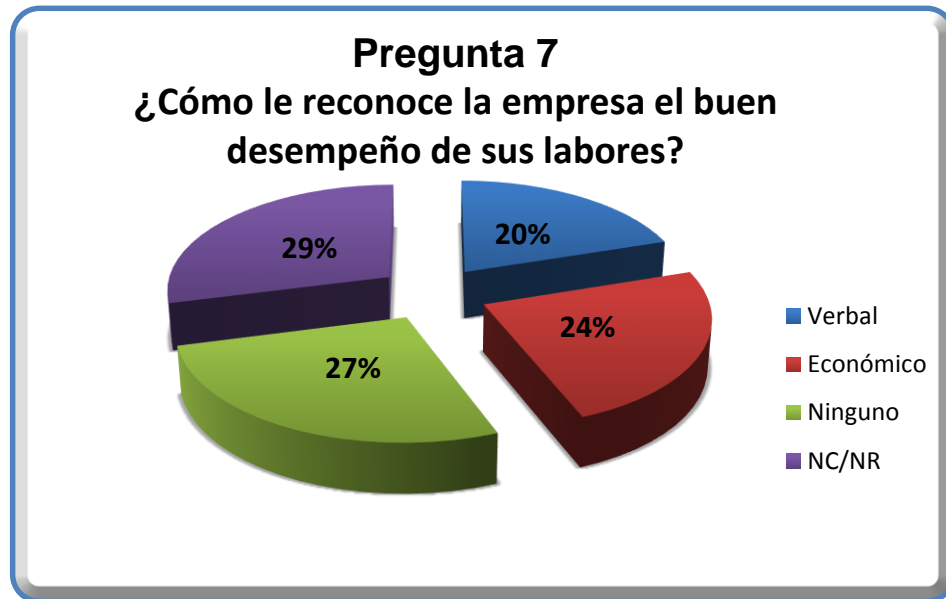
Pregunta 4

¿Participo en un Programa de Inducción?



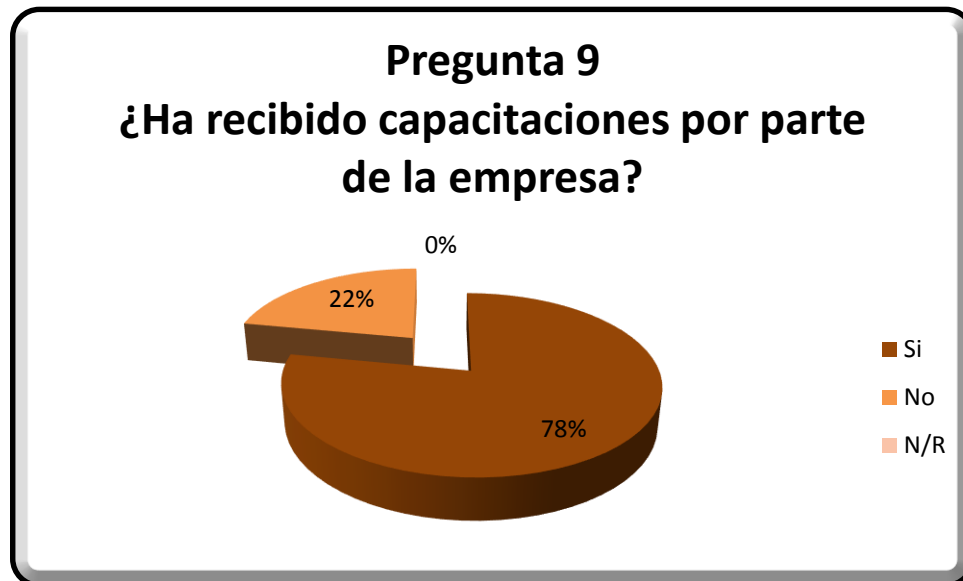
Al hacer esta pregunta, el 65% contestó de forma negativa el 33% lo hizo de forma positiva y solamente el 2% no responde.

Grafico 4



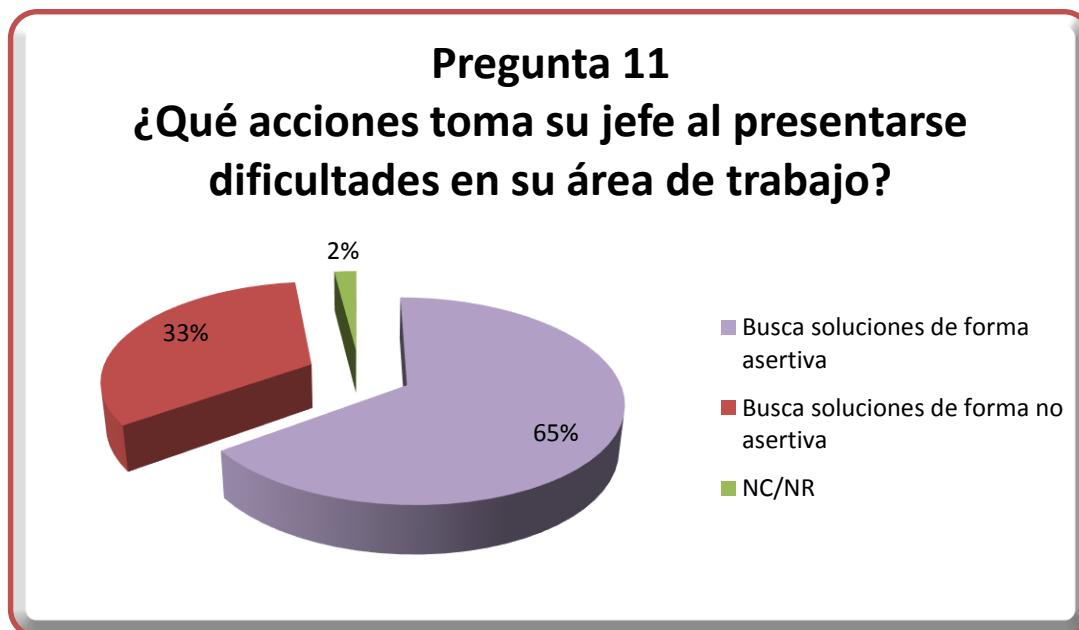
En su mayoría (29%) los entrevistados no responden a la interrogante, el 27% afirma que no le reconocen de ninguna forma su buen desempeño laboral, el 24% que el reconocimiento es económico y solamente el 20% de las personas aseguran que el reconocimiento que reciben por su buen desempeño es de forma verbal.

Grafico 5



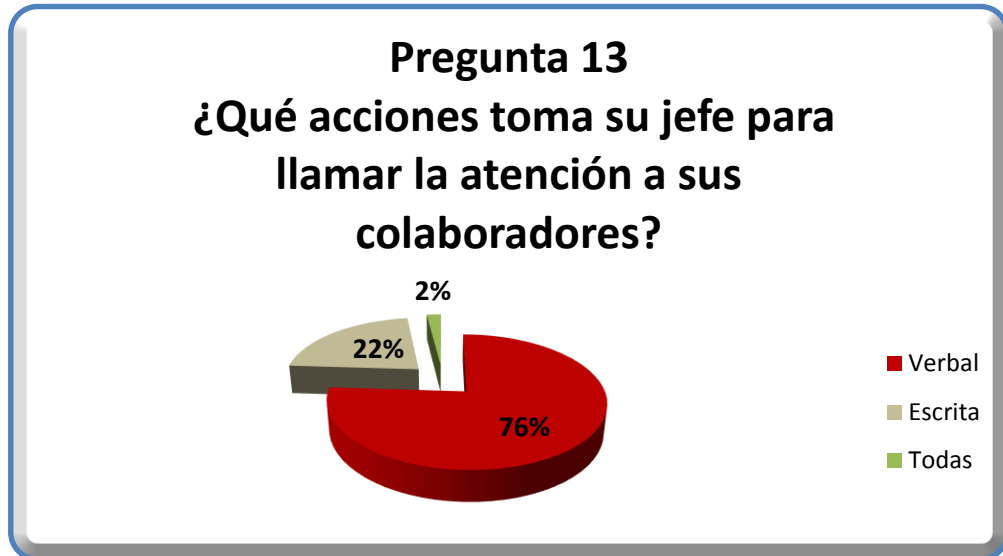
Ante esta interrogante el 78% aseguro que no ha recibido capacitaciones, el 22% si las ha recibido.

Grafico 6



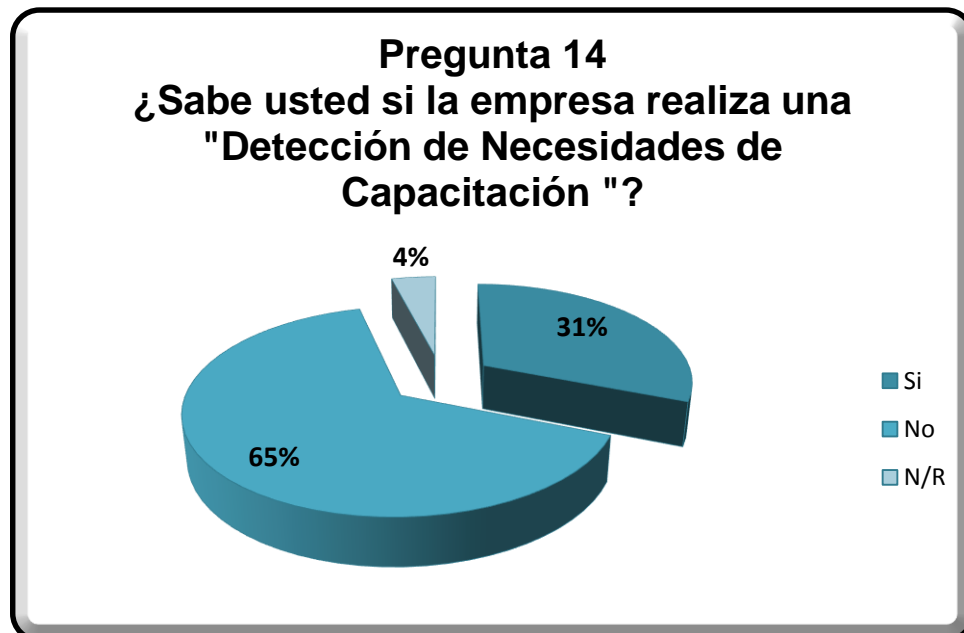
Ante esta interrogante el 65% de los empleados entrevistados afirman que al presentarse dificultades sus jefes buscan soluciones de forma asertiva, el 33% contesto que lo hacen de forma no asertiva y el 2% no responde.

Grafico 7



Los entrevistados aseguran en su mayoría (76%) que sus jefes utilizan la forma verbal para llamarles la atención, mientras que el 22% asegura que es de forma escrita y el 2% que lo hace por medio de una amonestación verbal, escrita y suspensiones.

Grafico 8



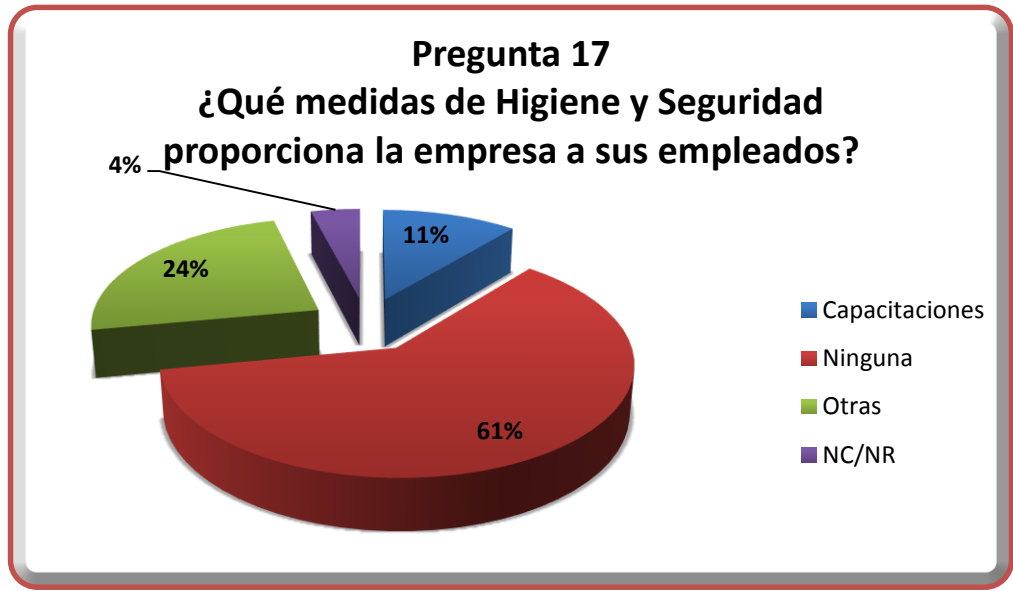
El 65% de los entrevistados afirmo que en la empresa donde labora no se realiza una DNC, solamente el 31% de las personas dijeron que en sus empresas si se realiza una DNC y el 4% No responde a la pregunta.

Grafico 9



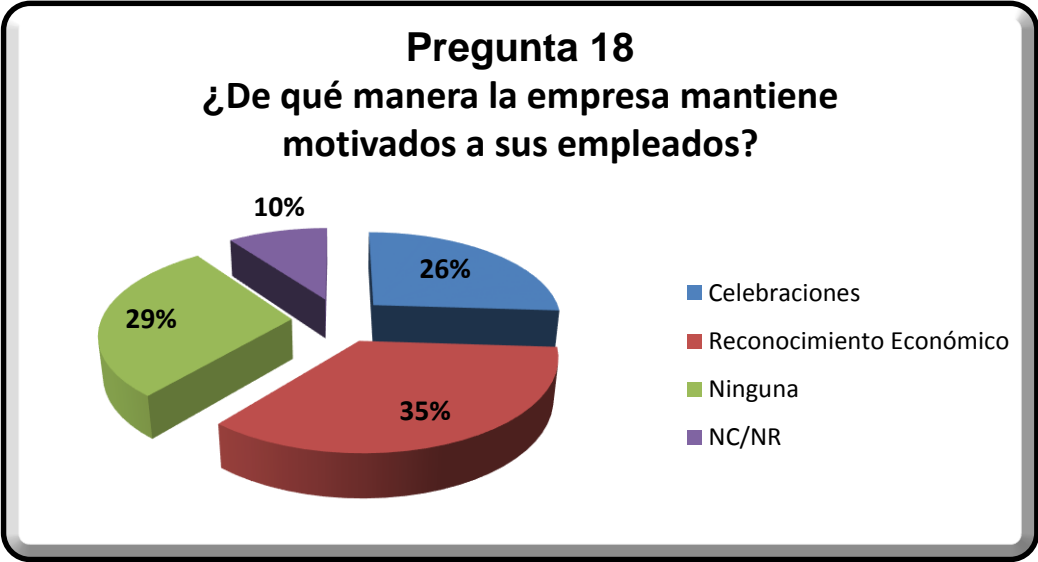
Un 76% de las personas negaron haber tenido problemas con sus compañeros, un 22% acepto haber tenido problemas y el 2% no respondió a la interrogante.

Grafico 10



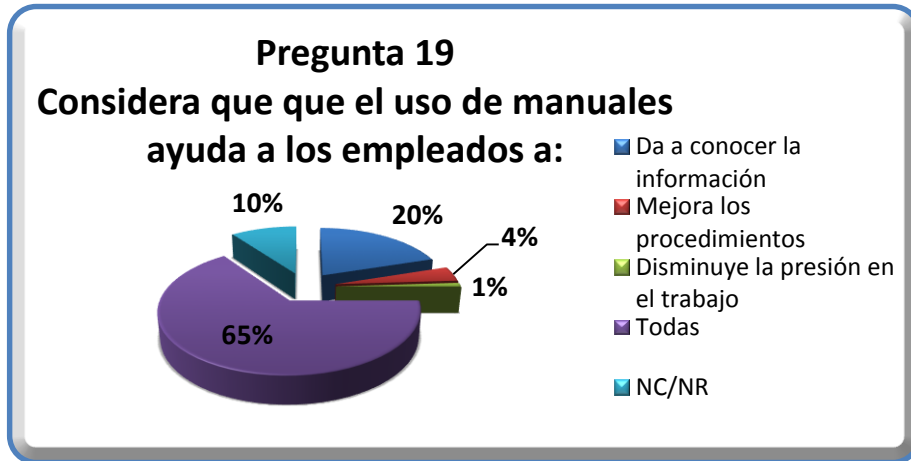
En esta interrogante el 61% de los empleados entrevistados aseguran que en la empresa no existen medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional, el 24% hace mención de otras como: exámenes de salud cada cierto periodo, utilización de equipo de seguridad, entre otros, el 11% asegura recibir capacitaciones sobre las temáticas y un 4% no responde.

Grafico 11



En su mayoría (35%) los entrevistados coinciden que las empresas les motivan con un reconocimiento económico, el 29% que de ninguna forma, el 26% asegura que realizan celebraciones en fechas como: cumpleaños, navidad y otras. El 10% no responde.

Grafico 12



La mayoría de las personas (65%) aseguran que los manuales contribuyen a: conocer información de la empresa, mejora procedimientos, disminuye la presión del trabajo y que contribuyen disminuir los accidentes. El 20% que dan a conocer información relevante de la empresa, el 10% no responde a la pregunta, un 4% afirma que mejoran los procedimientos de la empresa y el 1% que disminuye la presión en el trabajo.

Grafico 13

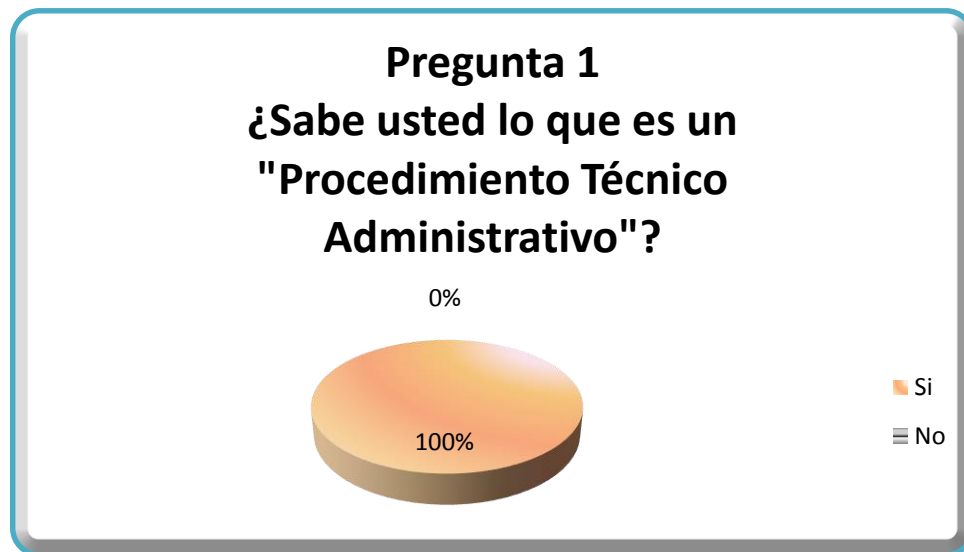


El 31% de los entrevistados indicaron que las necesidades que deben ser satisfechas para que los empleados mejoren el desempeño y el entorno social son: capacitaciones y una mejora económica, mejora del equipo de oficina; el 27% asegura que son las

capacitaciones, el 7% que es la mejora en el equipo y mobiliario de oficina, un 11% que es una mejora económica y el 24% no responde a la pregunta.

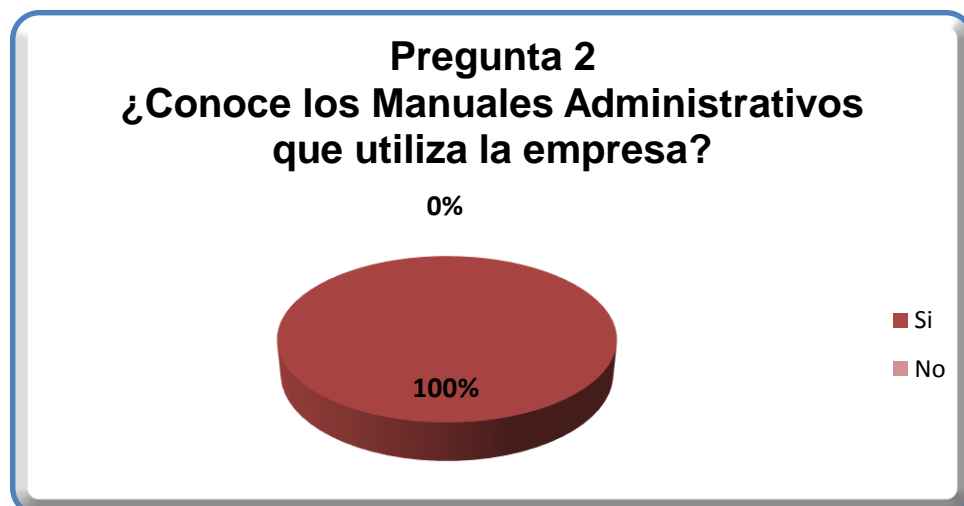
Resultados obtenidos de las entrevistas a jefes

Grafico 14



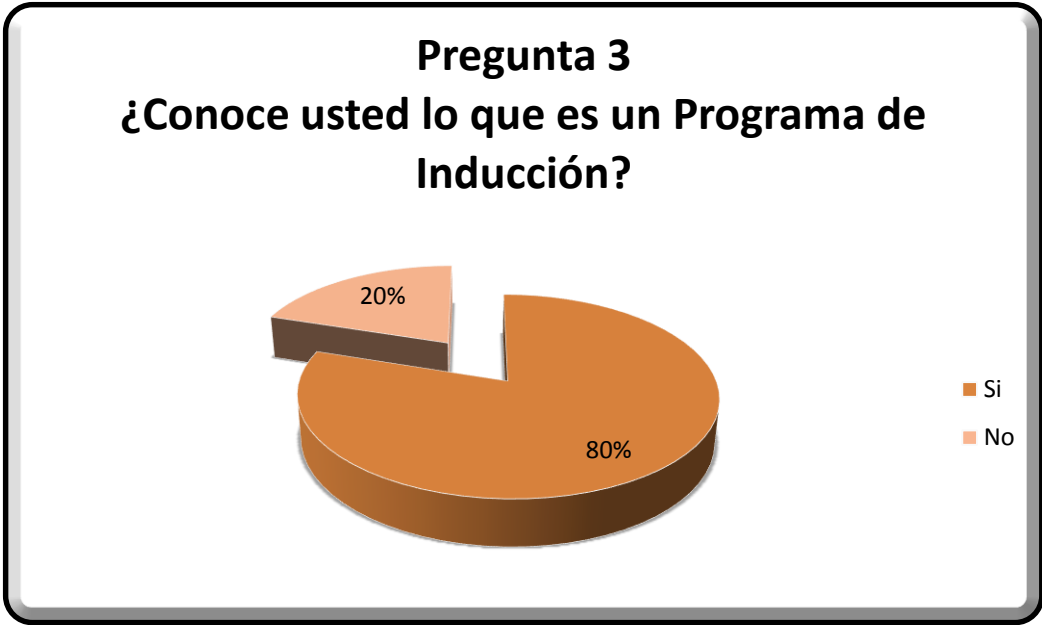
El 100% de los jefes entrevistados conocen lo que son los procedimientos administrativos.

Grafico 15



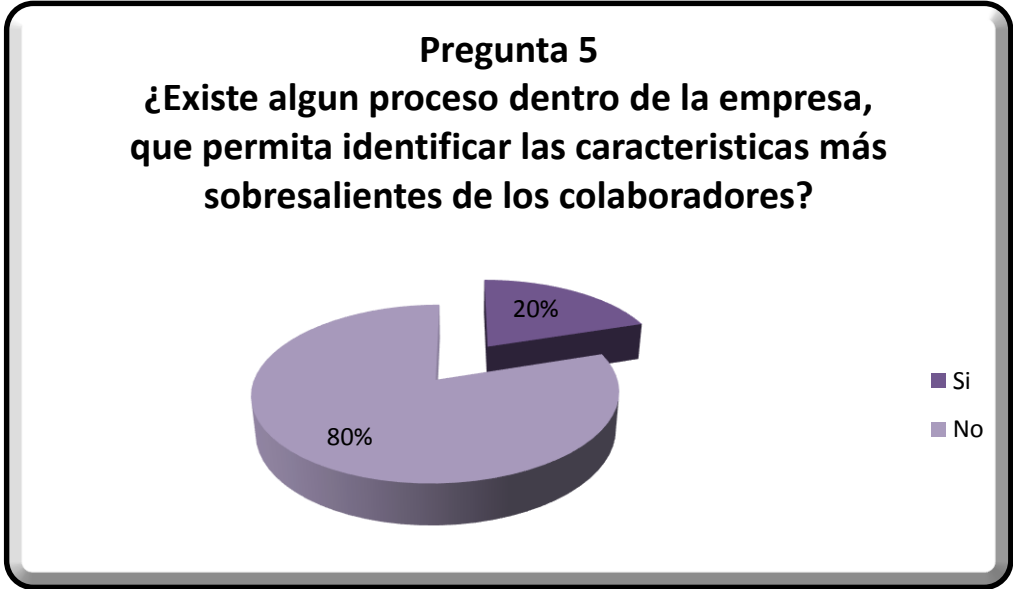
El 100% de los entrevistados conoce los Manuales Administrativos que se utilizan dentro de la empresa.

Grafico 16



En esta pregunta, el 80% de los entrevistados aseguran conocer lo que es un Programa de Inducción, mientras que el 20% dijo desconocerlos.

Grafico 17



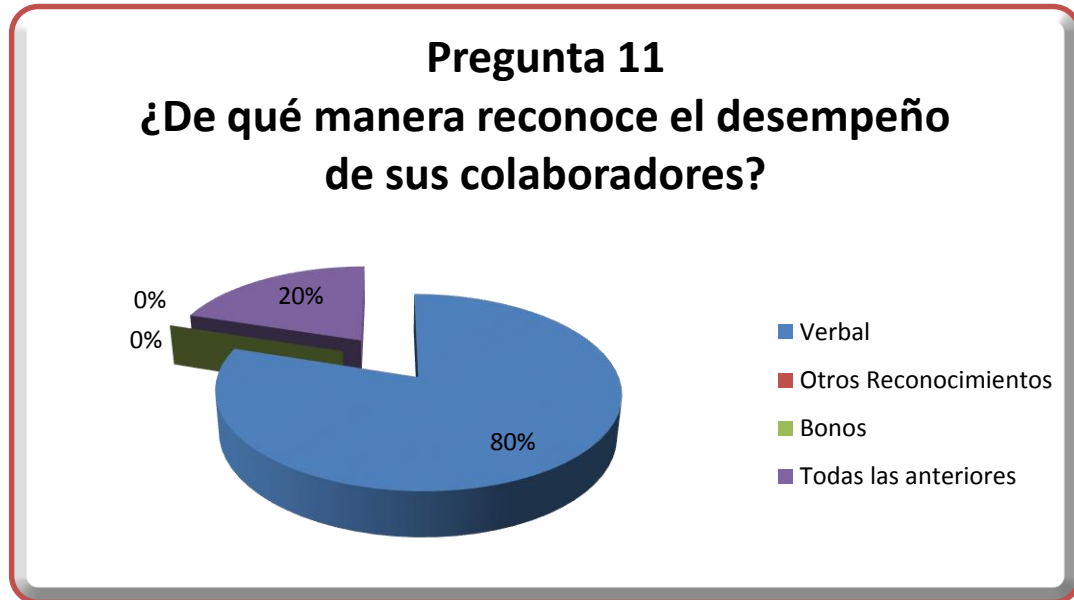
Al cuestionar sobre esta pregunta solamente el 20% de los jefes aseguro que su empresa posee procesos que permiten identificar las características más sobresalientes en los colaboradores, mientras que el 80% dijo no contar con tales procesos.

Grafico 18



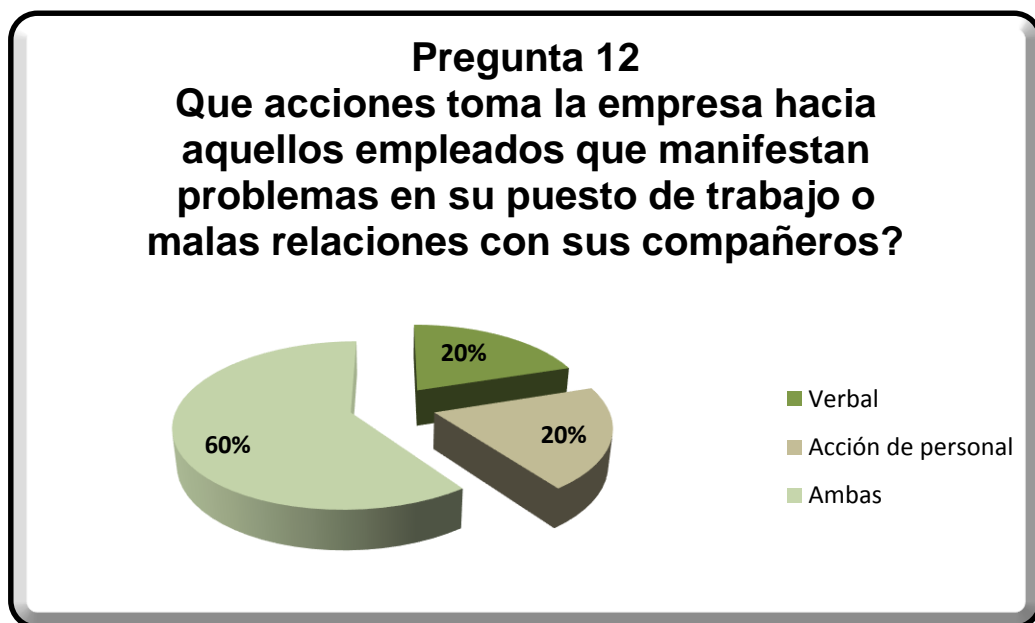
El 40% de los entrevistados manifestaron que eran cada una de las gerencias las encargadas de elaborar y aplicar los manuales de la organización; el 40% dijo que era el departamento de Recursos Humanos.

Grafico 19



El 80% de los entrevistados afirmaron reconocer a sus colaboradores con un reconocimiento verbal, el 20% lo hace con (diplomas, bonos, celebraciones y de forma verbal).

Grafico 20



El 60% de los jefes entrevistados dijeron que la acción que toman con los empleados problemáticos es una amonestación verbal; un 20% que una Acción de Personal, y el 20% restante que en estos casos hacen uso tanto de la forma verbal como de la acción de personal.

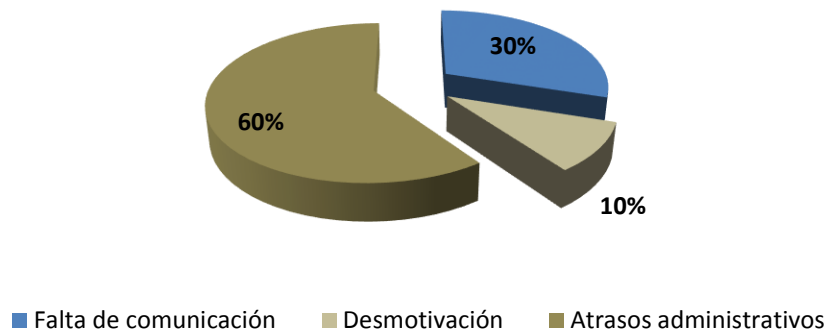
Grafico 21



Como respuesta a esta interrogante, el 50% aseguró mantener una buena relación con sus colaboradores, el 20% que era regular y un 30% mala.

Grafico 22

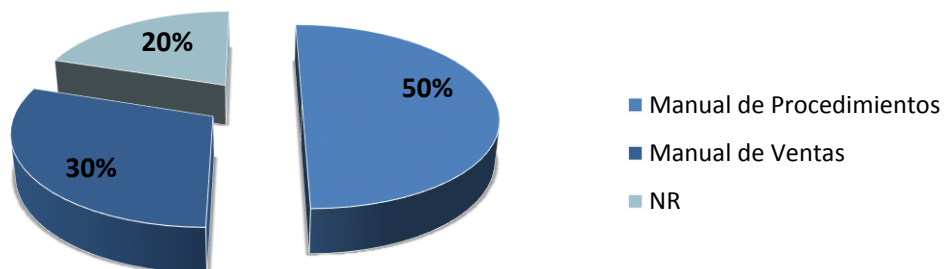
Pregunta 15
Cuales han sido las dificultades que más han presentado los empleados en sus puestos de trabajo?



La principal dificultad que presentan los empleados según los jefes son los atrasos administrativos con 60%, de comunicación con un 30%, seguido de la desmotivación con un 10%.

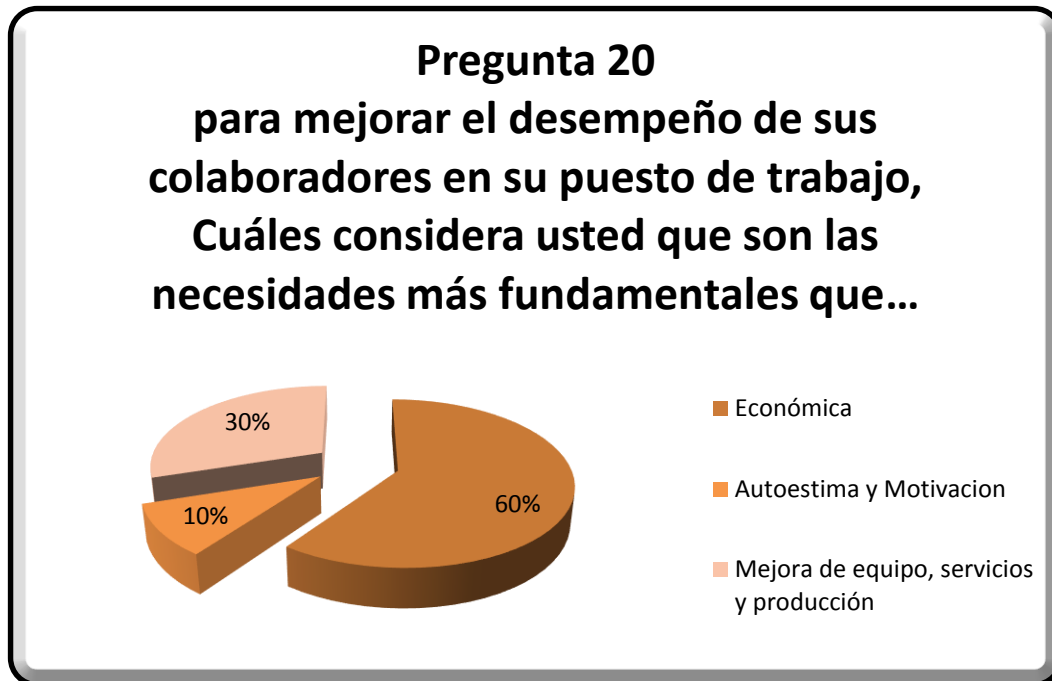
Grafico 23

Pregunta 18
A qué Manual o procedimiento hace más referencia la empresa y por qué?



Como respuesta a la pregunta anterior los jefes manifestaron en un 50% que al Manual de Procedimiento, un 30 que al Manual de Ventas y el 20% no responde la interrogante.

Grafico 24



Ante esta pregunta, los jefes aseguran que las principales necesidades a satisfacer son las de carácter económico con 60%, de mejora de equipo, servicios y producción es segundo lugar con 30% y necesidades de autoestima y motivación con 10%

Análisis cualitativo

¿Conoce los manuales administrativos que tiene la empresa?

Ante la primer interrogante se buscaba identificar cuantos manuales administrativos conocen los empleados de las organizaciones sujetas a investigación, existió una tendencia muy marcada hacia su desconocimiento; esto significa que la mayoría de las empresas no cuentan con los Procedimientos Técnico – Administrativos que deben ser utilizados por el Departamento de Recursos Humanos, o bien; estos existen pero no son dados a conocer a los empleados de manera oportuna. La presente investigación ante este posible resultado es que desde su inicio se fijo como uno de sus objetivos presentar una propuesta que facilitara la creación de estos manuales o procedimientos, se menciona esto porque en ocasiones su ausencia es debido a que no hay personal calificado que pueda crearlos o bien porque no se encuentra una guía práctica que facilite su desarrollo, y el contratar especialistas para poderlos elaborar conlleva una inversión, en algunos casos elevada a la que la organización no esta dispuesta a acceder, lo que obstaculiza enormemente estas áreas dejando al departamento de Recursos Humanos en una pausa o estancamiento que puede durar muchos años.

Cuando comenzó a trabajar en la empresa ¿Le proporcionaron un Manual de Bienvenida?

Con esta pregunta se buscaba facilitar mucho más el concepto de procedimientos técnico administrativos y recabar información sobre uno de los manuales que, debido a su importancia y sencillez es más conocido y aplicado en las organizaciones. Pese a esto la gran mayoría de trabajadores dijeron desconocer el manual de bienvenida y solo una pequeña cantidad manifestó haberlo recibido y recordar su contenido, si bien no en su totalidad, pero con claridad algunos apartados. Ahora bien, ya que conocemos los resultados de las entrevistas que nos señalan que los empleados no conocen este manual, es nuestro deber apuntar que el manual de bienvenida tiene su importancia debido a que a través de este el nuevo empleado conoce aspectos importantes tales como la historia de la

compañía, su misión, visión, estructura organizacional, normas y políticas, beneficios y prestaciones, entre otros, por lo que el no poseerlo representa muchos vacíos en los empleados sobre todo en aquellos que están ingresando a la institución por primera vez y que necesitan tener un documento que les permita poseer información básica, sobre todo durante su periodo de adaptación a la misma.

¿Participó en un Programa de Inducción?

El programa de inducción, de acuerdo a las respuestas brindadas durante las entrevistas, no se destaca como un proceso que sea mayormente utilizado por parte de las organizaciones. En algunos casos los empleados suelen confundir un manual de bienvenida con un proceso de inducción, la diferencia radica en que un programa de inducción aborda uno a uno los aspectos mencionados en el manual de bienvenida pero de manera más específica o detallada y su desarrollo se lleva a cabo de manera directa y personal presentando a los nuevos colaboradores los aspectos más básicos e importantes de la organización. Al mismo tiempo se conoce a profundidad el sistema de trabajo de la empresa, los puestos o cargos en los que van a desempeñarse, ubicaciones, procesos, seguridad, servicios, productos, metas, etc. Es importante mencionar que la confianza e identificación que los nuevos colaboradores posean hacia la empresa durante su periodo de inserción influirá de manera directa en su productividad, actitud y ambiente de trabajo.

¿Cómo le reconoce la empresa el buen desempeño de sus labores?

Las organizaciones hoy en día buscan muchas formas de mantener motivados a sus empleados ya que con esto se aseguran un mejor desempeño de estos que a corto y largo plazo se traducen en ganancias para la empresa. Pero los métodos que se utilizan para mantener una motivación alta varían de acuerdo a las políticas de cada institución. Con las entrevistas realizadas se descubrió que muchos se abstuvieron de contestar la interrogante esto podría interpretarse como una demostración de que la organización no utiliza programas de incentivos de ningún tipo, así mismo otra cantidad importante de entrevistados contestaron que no recibían ningún tipo de reconocimiento; es importante

señalar que este hecho como consecuencia podría acarrear frustración, desmotivación, insatisfacción, etc. A su vez no puede descartarse que en un futuro estos efectos lleven a la renuncia del puesto, en búsqueda de mejores condiciones de trabajo.

¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Ante esta pregunta la mayoría contesto que sí habían recibido capacitaciones. Primero debemos dejar claro que capacitar es la acción que toma la organización en miras al desarrollo de su personal, respondiendo a las necesidades de los mismos e impactando directamente las actitudes, conocimientos, habilidades y conductas de las personas, es por todo ello que una organización no puede hacer a un lado este importante recurso; sin embargo saber en qué momento y sobre qué capacitar es una decisión que no siempre obtiene los resultados esperados, esto es debido a que no se realiza de manera adecuada una Detección de Necesidades de Capacitación y se invierte en programas que si bien traen beneficios a los empleados y organización, no cubren de manera efectiva las necesidades que se tienen. En la investigación se observa que la mayoría de las empresas invierten en capacitar al personal en ámbitos técnicos que mejoraran la productividad, tales como Excel, atención al cliente, productividad, etc. pero es necesario que capacitaciones como trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, entre otras, que dejan grandes beneficios en la dinámica de los empleados no se dejen a un lado y se destinen recursos importantes hacia este tipo de entrenamientos.

¿Qué acciones toma su jefe al presentarse dificultades en su área de trabajo?

Estas, dependerán del nivel de preparación y capacidad que estos posean, tanto para solucionar problemas como para dirigir el personal a su cargo. Ante esta consulta muchos de los entrevistados respondieron que los jefes optan por el dialogo como medio para buscar soluciones, involucrando al resto del personal, lo que conduce a un trabajo en equipo que al final será quien guíe sus acciones; este tipo de respuesta puede llegar a ser muy positiva ya que el personal se ve en todo momento involucrado y al resolver el problema se sienten mejor consigo mismos por haber contribuido a la solución de este.

Otra gran cantidad manifestaron que los jefes buscan acciones inmediatas, tratando de resolver todo por si mismos, en ocasiones haciendo algunas consultas con personal mas preparado; sin embargo con ello pueden estar ignorando aportes valiosos por parte de sus colaboradores y con ello cerrando la oportunidad de aprender más sobre como solucionar estos problemas cuando se presenten nuevamente. Por otra parte algunos jefes se inclinan por presionar más a su personal y buscar culpables; es necesario saber que si bien todos los colaboradores necesitan en un momento dado conocer sus errores para su propio crecimiento, el señalarlos de manera inadecuada crea muchas barreras psicológicas en ellos ya que pueden sentirse mas adelante inseguros o ansiosos sobre su propio desempeño; para evitar esto un líder que en este caso es el jefe debe saber elogiar el buen trabajo de sus colaboradores cuando así lo realicen y saber señalar con prudencia los errores de manera que estos sean percibidos más como consejos que como regaños.

¿Qué acciones toma su jefe para llamar la atención a sus colaboradores?

El tipo de amonestaciones a las que recurre una organización ante las faltas de sus empleados dependerá, en muchos casos, del reglamento interno que esta posea, si este documento no existe, es el jefe inmediato el que por lo general decide qué acciones tomar. En nuestra investigación nos interesaba conocer estas acciones para valorar lo importante de este recurso, las respuestas aportadas nos indican que estas por lo general son amonestaciones verbales, es decir, llamados de atención, señalamientos, regaños, etc. Por otra parte quienes respondieron que se hacían amonestaciones escritas agregaron de manera verbal que se hacían cuando la acción era más delicada. No está de más señalar que en estos casos un reglamento interno se vuelve de mucha utilidad y necesidad ya que en ellos se sientan las bases de las medidas a tomar, esto le permite a los jefes orientar sus acciones amparándose en un documento en donde se puede determinar que las faltas varíen de acuerdo a la gravedad o a la reincidencia de estas.

¿Sabe usted si la empresa realiza una “Detección de Necesidades de Capacitación”?

Una DNC o Detección de Necesidades de Capacitación como su nombre lo indica le permite a la organización conocer sobre las oportunidades de desarrollo o debilidades que se les están presentando de mayor a menor impacto ya sea sobre su producción o sobre sus colaboradores. Una DNC bien ejecutada representa un reto para la empresa ya que se requiere de una inversión importante tanto de tiempo como dinero y aprovecharlo adecuadamente dependerá no solo de la organización sino que principalmente de los empleados. El error que cometen muchos Jefes o gerentes es que toman ellos mismos la decisión de capacitar sobre aspectos que consideran importantes sin valorar las opiniones de sus colaboradores, lo que podría acarrear insatisfacciones en el personal y desperdicios en la inversión, debido a que esta podría no cubrir realmente las necesidades que en ese momento se tienen. Con la investigación pudimos darnos cuenta que hay organizaciones que nunca han aplicado una DNC, si anuncian capacitaciones asisten quienes están interesados o a quienes se les obliga a asistir, pero en su mayoría los entrevistados nos manifestaron que en sus empresas no se realiza una DNC, esto nos hace reflexionar sobre las muchas necesidades que tienen las organizaciones y que no pueden percibir a simple vista, y es por ello que al momento de dar respuestas sobre sus fallas no encuentran el origen de sus errores.

¿Qué medidas de Higiene y Seguridad Proporciona la empresa a sus empleados?

La Higiene y Seguridad Ocupacional dentro de las organizaciones representa una condición importante dentro de cualquier ambiente laboral ya que impactan directamente sobre el desempeño de los empleados. Encontrarse día a día en un lugar sucio y desordenado desmotiva a cualquiera y verse enfermo o lesionado a falta de medidas de seguridad son condiciones que pocas personas tolerarían. Sin embargo las respuestas obtenidas mediante la entrevista nos indican que la mayor parte de las personas que fueron entrevistadas ven en sus centros de trabajo cierto grado de higiene y seguridad, algunos empleados, debido al trabajo que realizan necesitan de mayores medidas de higiene y seguridad, pero se encuentran satisfechos con las que hasta este momento se están adoptando. No obstante, existió una población significativa de una de las empresas que

señaló no poseer ninguna de estas medidas. Este tipo de resultados deberían ser tomados en cuenta por las empresas ya que podrían llegar a solucionar enormemente la calidad de vida laboral de sus empleados y mejorar su motivación, productividad, desempeño, satisfacción, entre otros. Así mismo debe tomarse en cuenta que las medidas de seguridad que se adopten deberán estar estrechamente ligadas al tipo de organización que vaya a aplicarlas; esto podría fácilmente estar reflejado con un manual de seguridad de Higiene y Seguridad Ocupacional que la empresa puede crear para luego distribuir entre sus empleados.

¿Alguna vez ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo?

Todos los seres humanos somos únicos, cada persona desarrolla su personalidad de acuerdo a diversos factores tales como su carácter, temperamento y medio ambiente; es por esta razón que se vuelve muy común observar que dentro de cualquier ambiente que involucre personas se presenten puntos de vista distintos, esto mismo suele pasar con los compañeros de trabajo, lo difícil es cuando estos desacuerdos van más allá y pasan a representar un serio problema en la dinámica laboral afectando no sólo a las personas involucradas sino también al ambiente de trabajo en general. Al presentar esta interrogante la gran mayoría de entrevistados respondieron no haber tenido problemas con sus compañeros y aquellos que manifestaron si haberlos tenido buscaron como solución al conflicto el diálogo y la comunicación, acciones que están muy bien vistas debido a que es de esta manera como se recomienda solucionar este tipo de conflictos buscar aliados e intermediarios en ocasiones solo agrava el problemas o da paso a malos entendidos, por lo que se esta de acuerdo que una conversación clara y directa constituye una excelente alternativa.

¿De qué manera la empresa mantiene motivados a sus empleados?

Existen muchas maneras a través de las cuales las empresas pueden mantener motivados a sus empleados, algunos incentivos que se utilizan están estrechamente vinculados con los beneficios que la empresa le puede ofrecer a sus empleados tales como clínicas de

salud, centros recreativos, bonos, facilidades, productos, fiestas, etc. Sin embargo este tipo de acciones no son siempre adoptadas por las organizaciones sobre todo por aquellas que están en crecimiento y que no están en la capacidad monetaria para poder ofrecer estos incentivos, sin embargo existen otras maneras de lograrlo; los elogios, premios, reconocimientos, etc. permiten que las personas logren sentirse motivados ya que perciben que su trabajo es importante y que por tanto él como empleado significa algo necesario para la organización. Los resultados que obtuvimos con la investigación nos demuestran que por lo general las empresas ofrecen incentivos monetarios que podrían ocasionar satisfacción y motivación en muchos empleados; pero sin embargo no funciona para todos, por lo que siempre se debe estar consciente en que también existen incentivos no monetarios que son de gran ayuda para aquellas empresas que no logran motivar a sus colaboradores. Tampoco podemos dejar de mencionar que hay instituciones que no se preocupan por los empleados y no toman en cuenta este punto, dejando a sus trabajadores sumidos en rutinas y presiones que no solo los desmotivan si no que producen mucha frustración en ellos.

¿Considera usted que el uso de manuales ayuda a los empleados? ¿De que manera?

Todos los empleados entrevistados manifestaron que el uso de manuales ayuda a mejorar el desempeño de sus labores, debido a que con ello se da a conocer información importante y se mejoran los procedimientos. Ya sabemos que una persona que conoce su trabajo y obligaciones con respecto a este, podrá brindar un mejor desempeño en sus labores y productividad; así mismo esta seguridad disminuirá el estrés de cada jornada y permitirá que los accidentes se vean disminuidos

Para mejorar el desempeño y el entorno social ¿que necesidades deben estar satisfechas en los empleados?

Las respuestas que se brindaron ante esta interrogante indicaron que las mayores necesidades que se presentan en los empleados están dirigidas a mejorar el desempeño mediante jornadas de desarrollo; esto es un indicador que nos señala que muchos sienten

vacios en su desempeño y requieren de mayores capacitaciones no solo dirigidas a mejorar la productividad si no también a mejorar el ambiente laboral. Así mismo manifestaron que el componente económico forma parte importante de las necesidades que mantienen, y que por lo tanto demandan un salario justo de acuerdo a las exigencias externas o sociales que se están viviendo.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los jefes de las diferentes instituciones los resultados son los siguientes:

¿Sabe usted lo que es un "Procedimiento Técnico Administrativo"?

Cuando se interrogo sobre si conocían lo que es un "Procedimiento Técnico Administrativo" todos contestaron que si, lo que indica que en teoría todos los jefes de los diferentes departamentos saben a que se refiere el término, sin embargo el conocimiento de estos solamente se refiere a procedimientos encaminados a mejorar las gestiones administrativas de las empresas, tales como los manuales de ventas, de atención al cliente y de elaboración de productos por mencionar algunos; estos solamente van encaminados a la mejora en la calidad de la producción, mejorar el desempeño y la atención a los usuarios de los diferentes servicios que ofrecen las empresas y pocos de ellos hacen referencia a procedimientos encaminados al cuidado de la satisfacción y motivación de los empleados aspectos tan importantes para el desarrollo adecuado de toda organización. Por otra parte de acuerdo a las respuestas obtenidas queda en evidencia que para la mayoría de las personas que ostentan cargos de jefaturas están orientados a incrementar la productividad y rentabilidad de la organización en general dejando de un lado los intereses y necesidades de los empleados; pues debido a la formación que muchos de ellos tienen se ve en el recurso humano nada mas que una fuerza de trabajo a la que le basta con la retribución de un salario por el servicio prestado.

¿Conoce los Manuales Administrativos que utiliza la empresa?

Al preguntar si se conocen los diferentes manuales que se utilizan en la empresa, la mayoría de personas contestaron que si los conocen, algunos de los mencionados son: Manuales de procedimientos, Manual de puestos, de Bienvenida, de Control de Calidad, de funciones entre otros. Mientras que una minoría aseguro desconocer los manuales de la empresa, es de importancia mencionar que estas personas son jefes de empresas públicas en las cuales no se dan a conocer los manuales que poseen o en su defecto que no cuentan con tales procedimientos administrativos. Con lo anteriormente expuesto se refleja una diferencia marcada entre las empresas públicas y privadas pues se observa que en las primeras se le presta poca atención a este tipo de documentos, dejándolos en un segundo plano demostrando así el poco interés que se tiene en cuidar tanto los procedimientos administrativos que rigen la actividad laboral como aquellos que tienden a mejorar el clima, motivación y satisfacción en los empleados. Por otra parte, las empresas privadas tienden a cuidar un poco más a su recurso humano pues se observa que conocen Manuales que están orientados a administrar al personal de la empresa, sin embargo en muchas empresas aunque se tenga el recurso no se utiliza de forma adecuada pues solamente se tiene como un documento más.

¿Conoce usted lo que es un “Programa de Inducción”?

Un Programa de Inducción permite en una organización laboral que el personal nuevo conozca la actividad general de la empresa a la que ha llegado, permitiéndole familiarizarse con los objetivos, misión y visión organizacional, así mismo con el quehacer general de la institución, mediante este programa, el nuevo miembro puede iniciar o reforzar su sentimiento de pertenencia a la organización, conocer la actividad en general de cada uno de los departamentos, normas y políticas generales, beneficios y toda información que ayude a las personas a integrarse lo mas pronto posible al ambiente de la empresa. Este Programa es La mayoría de los entrevistados pertenecientes a empresas privadas asegura conocer lo que son y en que consisten los Programas de Inducción y el objetivo que estos persiguen, no a si las personas que laboran en las instituciones públicas pues afirman que conocen a grandes rasgos lo que es y en que consiste este programa más

sin embargo en la organización no se cuenta con un documento formal al respecto. Es importante que toda empresa cuente con dicho programa, pues este es de gran ayuda para el personal nuevo ya que facilita el proceso de adaptación del empleado a la organización, lo que influye directamente sobre su motivación y satisfacción logrando así influir directamente sobre su desempeño laboral.

¿Existe algún proceso dentro de la empresa, que permite identificar las características más sobresalientes de los colaboradores?

Una de las estrategias para que una empresa sea competitiva, es que posea un mecanismo que le permita descubrir el talento dentro de ella, al no contar con este tipo de mecanismo, muchas empresas dejan ir a personas que tienen mucho potencial y que podrían beneficiarla con sus aportes. Pese a que actualmente muchas empresas han desarrollado este tipo de procedimientos, la mayoría de los entrevistados dijeron que sus empresas no cuentan con dichos procedimientos, solamente una minoría habla de las evaluaciones del desempeño como un una forma de lograr detectar el talento dentro del personal de la empresa. Estos resultados indican que a pesar de la necesidad de que una organización encuentre el talento dentro de ella lo siguen buscando fuera de la misma. En la empresa se necesitan talentos como fuente de diferenciación con los competidores y por el entorno de creciente competencia, es un factor que hará a una organización tener éxito o no. Se puede aplicar la mejor tecnología y optimizar los procesos, se puede contratar a personas con comprobada experiencia, pero si se deja de lado la identificación del talento no se conseguirá diferenciar de los competidores. Por lo cual la organización se vera afectada en su actividad en general pues al no ser competitiva se estanca y puede llegar a un nivel de involución que la lleva a desaparecer.

¿Dentro de la empresa que personas o departamento están encargadas del diseño y aplicación de los manuales?

Es indiscutible que dentro de toda empresa debe haber una área o departamento que se encargue de la adecuada administración del recurso humano, para ello es importante que esta cuente con el personal adecuado, con la formación necesaria para poder conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, es decir que representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización y poder de esta forma alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto deberían ser estas áreas o departamentos los encargados de la elaboración y ejecución de los procedimientos técnicos administrativos que rigen la actividad de las personas dentro de la organización.

Sin embargo de acuerdo a los resultados la mayoría de los entrevistados, la mayoría de los entrevistados afirmo que es cada una de las gerencias las encargadas de diseñar y aplicar los diferentes manuales de la organización, reflejando de esta forma que existe poco interés por parte de las altas gerencias para impulsar el quehacer del área o departamento de Recursos Humanos para que deje de ser un simple departamento de planillas, archivos del personal y desarrolle las actividades que realmente le competen.

Cómo jefe ¿De que manera reconoce el desempeño de sus colaboradores?

Cuando se interrogo a los jefes sobre la forma de reconocimiento que dan a sus empleados en su mayoría opinaron que el único reconocimiento que dan a su personal lo hacen de forma verbal; una minoría aseguro que el reconocimiento que dan a los colaboradores es tanto de forma verbal, como con diplomas de reconocimiento, celebraciones de diferentes fechas especiales (cumpleaños, navidad, día de la secretaria, día de la madre, del padre, entre otras), y, bonos de la empresa. Si bien el reconocimiento en cualquiera de sus formas es de suma importancia para la moral, motivación y satisfacción del personal; no todas las empresas cuentan con un adecuado programa de incentivos, por lo en el mejor de los casos muchas de las personas que ostentan cargos de jefatura tienen que ser creativos a la hora de incentivar a sus empleados. En nuestro medio son pocas las organizaciones laborales que cuentan con adecuados programas de incentivos que brindan a los empleados incentivos monetarios y no monetarios, incluyendo en los últimos productos elaborados

en la empresa, artículos promocionales y otros que hacen que el empleado sienta que las jefaturas piensan en ellos y su bienestar, lo que les motiva a desarrollar sus actividades de forma efectiva eficiente y eficaz logrando así los objetivos organizacionales.

¿Qué acciones toma la empresa hacia aquellos empleados que manifiestan problemas en su puesto de trabajo o malas relaciones con sus compañeros?

Cuando se entrevistó a los jefes en su mayoría, expresaron que las principales acciones que toman hacia los empleados que manifiestan problemas en su puesto de trabajo y en la relación con sus compañeros depende del tipo de falta cometida, si es una falta leve, se hace una amonestación de forma verbal, mas sin embargo, si la falta es grave, se llena una acción de personal o AP, la minoría aseguro que las acciones que toman son de carácter verbal y que a este tipo de empleados les dan charlas o capacitaciones para ayudar a solventar esas situaciones. Es importante que como jefes sepan lidiar con aquellos empleados "Problemáticos", el saber tratar al personal es un aspecto tan relevante como el aplicar de forma adecuada los reglamentos de la institución y velar por que se cumplan de forma adecuada. En este apartado se observa que tanto los jefes de las empresas públicas como de las privadas, aplican de igual forma el mismo tipo de acciones ante las faltas cometidas por el personal bajo su cargo.

¿Qué medidas toma la empresa para mantener motivados a sus empleados?

Entre los retos de dirigir una empresa está el de encontrar buenos empleados y mantenerlos motivados para prosperar. Si esto se consigue, también prosperará la empresa. El término motivación hace referencia a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su satisfactoria culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Por lo tanto si se cuida a los empleados para que se sientan motivados, el clima organizacional, la satisfacción y el rendimiento en general de la empresa se vera directamente afectado en forma positiva, pues los empleados trataran de alcanzar los objetivos institucionales previamente establecidos como retribución.

Al interrogar sobre la forma de motivar al empleado, en su mayoría responden que las formas de mantener motivado al personal son: económico, verbal, celebraciones (celebraciones de cumpleaños, etc.), escritas, mejoras en las áreas de trabajo, entre otras. Por otra parte un menor porcentaje aseguro que la única forma de motivar a sus colaboradores es económica. Es de gran relevancia que para lograr los objetivos institucionales, los empleados se encuentren motivados, esto no solamente se consigue por medio del reconocimiento económico por que se puede llegar a verse no como un premio a su buen desempeño, si no como una obligación de la empresa; es por esta razón que los incentivos deben hacer sentir al empleado que se le estima y necesita en la empresa como lo que es, el recurso mas valioso de esta.

¿Como describiría la relación entre los empleados y superiores?

Es necesario para toda persona establecer adecuadas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo, pues es en este lugar donde se pasa la mayor parte del día, es por esto que afecta en gran manera la calidad de relaciones que se tienen entre compañeros, jefes y subalternos. Si dentro de un equipo de trabajo existen inadecuadas relaciones interpersonales, estas afectan a todo el equipo, influyendo de forma directa en la actividad laboral de cada uno. Al describir el tipo de relación que como jefes tienen con sus colaboradores, la gran mayoría aseguro que era buena; solo un pequeño grupo de los entrevistados acepto que la relación con los empleados no era ni buena ni mala (Regular), lo que nos indica que un alto porcentaje de los jefes, trata de mantener unas relaciones armoniosas con sus colaboradores,

Según la experiencia en su puesto de trabajo, ¿Cuáles han sido las dificultades que más han presentado los empleados en su puesto de trabajo?

Para que un empleado se realice de forma adecuada en su labor, debe contar con las condiciones más favorables posibles, de lo contrario se verán entorpecidas sus actividades. Entre los factores que pueden entorpecer las actividades del empleado se encuentran:

inadecuada comunicación, los procesos administrativos ineficientes, la desmotivación, la inteligencia emocional entre otros factores. Al interrogar a las personas sobre los principales factores que afectan el desempeño de los empleados están en primer lugar los atrasos administrativos, pues se refleja que al no haber una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa se obstaculizan las actividades entre ellos especialmente cuando se depende de otros departamentos para realizar la actividad. Una minoría afirma que es la desmotivación y la inadecuada comunicación entre compañeros son las principales dificultades que se presentan con mayor frecuencia. Para tratar de solventar estas problemáticas los jefes indican que tratan de buscar solución a través de diferentes medios entre los que se mencionan: capacitaciones, reuniones con el personal, etc. Esto para lograr disminuir todo el impacto de todo lo que afecta el adecuado desempeño de sus colaboradores.

¿A que manual o procedimiento hace más referencia la empresa y porque?

Cada empresa posee su propia dinámica de trabajo de acuerdo al rubro económico al que se dedique, es así que cada una posee diferentes tipos de procedimientos para guiar y regular a sus empleados y la actividad que estos realizan. No todas las empresas recurren a los mismos manuales para regir las actividades de sus empleados, por tal razón cada uno de los entrevistados hizo referencia a diferentes manuales, entre los que se mencionaron se encuentran: el manual de procedimientos y el manual de ventas, demostrando así que cada empresa por diferente que sea el rubro al que se dediquen, los manuales a los que hacen referencia están orientados al desempeño de los empleados, dejando de lado todos aquellos que contribuyen a mejorar la moral, motivación, satisfacción y el clima organizacional en general, reflejando claramente que por lo general, las organizaciones orientan sus esfuerzos solamente a incrementar la productividad de los colaboradores dejando a un lado las necesidades de los empleados.

Es trascendental mencionar que la mayoría de los entrevistados no responde a la interrogante, lo que puede indicar que hay un desconocimiento de tales manuales.

Para mejorar el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo y entorno social, es necesario satisfacer ciertas necesidades. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades más fundamentales que deberían quedar satisfechas?

Es ser humano siempre esta en busca de satisfacer las diferentes necesidades tanto de nivel básico estas también son llamadas fisiológicas y nos ayudan a mantener la salud del individuo, también se encuentran las necesidades de Seguridad, estas surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida. Necesidad de Afiliación o Sociales estas se encuentran relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Estima o Reconocimiento en ocasiones las empresas no toman muy en serio este punto ya que solo se enfocan en la remuneración económica y se olvidan que las personas también tienen sentimientos, esto no solo afecta benéficamente al individuo sino a toda su familia, las mas elevadas de las necesidades son las de realización personal la persona las alcanza cuando encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

De igual forma en el centro laboral una persona debe satisfacer ciertas necesidades que se vuelven fundamentales para el desarrollo adecuado de sus actividades, estas van desde las necesidades de integración, clima organizacional (relaciones interpersonales, equipo de trabajo, higiene y seguridad, etc.) entre las percibidas por los jefes como más fundamentales para mejorar el desempeño de sus colaboradores se encuentran: la económica, de autoestima, motivación y la mejora de los equipos de oficina; todas ellas son relevantes para el conveniente desarrollo de las diferentes actividades del centro laboral.

CAPITULO VI.

CONCLUSIONES

Las “Herramientas Técnico Administrativas” utilizadas por las Organizaciones están orientadas en su mayoría a procedimientos sobre las funciones que debe desarrollar cada puesto y por lo general se les resta importancia a otras herramientas como Manual de Bienvenida, Inducción, Higiene y Seguridad Ocupacional, entre otras que podrían contribuir a mejorar el ambiente laboral y con ello el desempeño de los colaboradores.

La mayoría de las empresas involucradas en esta investigación, no cuentan con el personal idóneo para la elaboración y aplicación adecuada de las “Herramientas Técnico Administrativas”.

En su mayoría los empleados de las organizaciones no conocen las “Herramientas Técnico Administrativas” y los beneficios que estas traen, tanto a la empresa como a ellos mismos.

Los empleados de las empresas están consientes de la necesidad de implementar herramientas orientadas a mejorar su rendimiento laboral, crecimiento personal y entorno social; por lo que manifiestan que los incentivos utilizados deben ser monetarios y no monetarios

RECOMENDACIONES.

Que las organizaciones implementen “Herramientas Técnico Administrativas”, con la finalidad de informar, enseñar y generar competencias en las distintas áreas que conforman las empresas.

Cada organización debe contar con el personal especialmente capacitado en el área de Recursos Humanos para lograr de forma adecuada los objetivos organizacionales y los del personal en general.

Es importante para las organizaciones ofrecer programas de capacitación que involucren temas de desarrollo personal y que contribuyan a mejorar la producción y los servicios, permitiendo que la organización y los empleados alcancen las metas propuestas de antemano.

Que las empresas que no cuentan con las “Herramientas Técnico Administrativas” básicas, utilicen el manual propuesto en la presente investigación, esto con el objetivo de diseñar Procedimientos que beneficien al personal y la empresa.

Referencias Bibliográficas

Arias Galicia, Fernando (1979)

“Administración de Recursos Humanos”

Editorial Trillas, México D.F

Mendoza Núñez, Alejandro (1998)

“Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo”

Editorial Trillas, México D.F

Cuarta Edición

Mendoza Núñez, Alejandro (1998)

“Capacitación para la Calidad y la Productividad”

Editorial Trillas, México D.F

Segunda Edición

Quiroga Leos, Gustavo (1992)

“Organización y Métodos en la Administración Pública”

Editorial Trillas, México D.F

Gama, Alba (1992)

“Bases para el Análisis de Puestos”

Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V, México D.F

Diccionario Enciclopédico Océano (2005)

Editorial Océano España

Enciclopedia Didáctica Encarta 2007

Direcciones electrónicas:

www.gestiopolis.com

www.managementscommunities.org

www.14management

www.navactiva.com

www.losrecursoshumanos.com

www.bibliotecauniversitaia.net

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICE

I.	INTRODUCCION	III
II.	OBJETIVOS	IV
III.	POLITICAS Y NORMAS	V
IV.	AMBITOS DE APLICACIÓN	VI
	Contenido	
	General.....	7
	Manual de Organización	8 - 11
	Manual de Bienvenida	12 - 13
	Manual de Inducción	14 - 15
	Manual de Procedimientos	16 - 17
	Manual de Descripción de Puestos.....	18 - 20
	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	21 - 23
	Manual de Incentivos.....	24 - 28
	Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional	289- 32
	Manual de Detección de Necesidades de Capacitación.....	33-37
	Conclusiones	38
	Recomendaciones.....	39

INTRODUCCION

El presente “Manual de Procedimientos Técnicos Administrativos”, ha sido diseñado con el propósito de brindar la información fundamental para la creación, aplicación adecuada de todos aquellos manuales que se implementan en la atmosfera laboral. Este documento es una guía eficaz y precisa que permitirá a las personas encargadas del desarrollo humano cumplir con los requisitos primordiales y objetivos que persigue cada una de las herramientas orientadas en las distintas etapas de la evolución organizacional. Así mismo las organizaciones que se enfrentan al desafío y competitividad de la globalización deben ser capaces de realizar las actualizaciones que se ajusten a los cambios del mercado.

Se conoce con el nombre de Procedimientos Técnico Administrativos a todos aquellos procesos y manuales que son producto de diversos estudios científicos que tienen como propósito mejorar la calidad de vida del empleado, tanto en su puesto de trabajo como en su entorno social, con esto se logra una mejor producción dentro de las organizaciones de manera que estos también se ven beneficiados con el cambio.

En este Manual se presentan los procedimientos a los cuales se le dan mayor utilidad en las organizaciones, debido a los beneficios que proporcionan tales como: “Manual de Organización”, “Manual de Bienvenida”, “Manual de Inducción”, “Manual de Descripción de Puestos”, “Manual de Procedimientos”, “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”, “Manual de Incentivos”, “Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional” y “Manual de Detección y Necesidades de Capacitación”.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un Manual que facilite la creación y aplicación de los principales Procedimientos Técnicos Administrativos utilizados en el Departamento de Recursos Humanos de empresas públicas y privadas.

Objetivos Específicos:

- Establecer las principales propiedades que deben poseer cada uno de los Procedimientos Técnicos Administrativos de forma clara, sencilla y eficaz.
- Generar un impacto Psicológico positivo en la actividad laboral de aquellos empleados que utilicen las herramientas administrativas generadas a través del presente manual.
- Crear una cultura ética administrativa en los departamentos de Recursos Humanos, relacionada a la importancia de la adecuada creación y aplicación de dichos procedimientos sobre la población laboral de las instituciones.

POLITICAS Y NORMAS

Políticas	Normas
<ul style="list-style-type: none"> - La institución podrá realizar un Estudio de Análisis de puestos antes de la implementación del presente manual 	<ul style="list-style-type: none"> - La institución tendrá la responsabilidad y obligación de haber realizado un Estudio de Análisis de Puesto en su estructura organizativa, antes de aplicar el presente manual.
<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos puede servir como guía en los diferentes procesos del Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos Administrativos deberá utilizarse con el propósito de Crear, Aplicar y Actualizar los manuales administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos podrá servir como instrumento de consulta y referencia para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos Administrativos es de uso oficial de la organización, por lo que no podrá salir de la institución ni ser utilizado con fines ajenos a los objetivos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal podrá hacer uso del Manual de Procesos Técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solamente el personal autorizado del Departamento de Recursos Humanos podrá hacer uso del Manual de Procesos Técnicos.
<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos podrá ser sometido a modificación o revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos deberá ser revisado y actualizado cada año.
<ul style="list-style-type: none"> - La elaboración de los diferentes manuales contenidos en el Manual de Procesos Técnicos Administrativos podrá ser realizada por el personal del Departamento de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solamente el personal debidamente capacitado del área de Recursos Humanos deberá participar en la elaboración de los manuales contenidos en el Manual de Procesos Técnicos Administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> - La organización llevara a la práctica los diferentes manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Manual de Procesos Técnicos Administrativos será aplicado únicamente por las personas encargadas del desarrollo humano de las instituciones; esto equivale al Departamento de Recursos Humanos, Gerencias y Jefaturas Administrativas.
<ul style="list-style-type: none"> - El personal del Departamento o área de Recursos Humanos podrá seguir las normas y políticas del Manual de Procesos Técnicos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal autorizado para la ejecución del Manual de Procedimientos Técnicos Administrativos deberá acatar las normas y políticas de este.

AMBITOS DE APLICACIÓN

Los Procesos Técnicos Administrativos que se detallan en este documento se derivan del estudio del Análisis de Puesto, por esta razón es primordial que las instituciones que implementen el “*Manual de Procesos Técnicos Administrativos*” tengan como único requisito haber realizado dicho estudio en su estructura organizacional, ya que esto permitirá obtener las características e información relativa a cada uno de los cargos para la creación de las nuevas herramientas administrativas, y a la vez lograr los efectos esperados.

Por tanto; este manual se aplica en todas aquellas instituciones en las cuales carecen de las herramientas técnicas administrativas; que buscan potenciar el desarrollo del personal, sin importar los puestos en los que estos se desempeñen. A demás el presente manual debe ser utilizado por personal capacitado en la administración del recurso humano para ser ejecutado en la creación, aplicación o actualización de los principales manuales administrativos que debe poseer cada organización para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.

Contenido General.

No podríamos iniciar esta propuesta de Manual sin antes mencionar el estudio que dio origen a todas estas herramientas, por lo que a continuación brindaremos una descripción general de lo que es el Análisis de Puesto.

El Análisis de Puesto es:

- Un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo y nivel de empleo.

- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencia de los demás.
- La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.
- La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.
- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.
- La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.
- Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren (W.C. Howel, 1979).
- Estudios definidos que determinan que tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN”

El Manual de Organización es uno de las principales Herramientas Técnico Administrativas, ya que por su contenido se ha convertido en pieza fundamental de toda empresa; pero ¿De qué manera identificamos cuando es necesario tenerlo en una organización?, para esto se debe contestar las siguientes interrogantes: ¿Qué documento o proceso recopila información relevante sobre

la estructura organizacional, funciones y responsabilidades de los diferentes puestos?, ¿En que proceso o documento se basa el departamento de recursos humanos para la evaluación de puestos?, ¿En qué manual se basa la organización para comprobar el progreso de cada uno de los puestos?, ¿ En cual documento se institucionalizan y hacen efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas de la institución?. Si ha contestado desfavorablemente a las interrogantes anteriores, pues resulta necesaria la creación inmediata de este manual.

A continuación se presentan el concepto y apartados que debe contener un Manual de Organización:

“Manual de Organización”:

Es aquel que expone a detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa; exponiendo en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.



El manual de organización debe contener:

- Identificación:

En este apartado se indica el nombre oficial de la institución, si el manual es general o específico, el nivel jerárquico, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración y la cantidad de ejemplares impresos.

- Índice o contenido:

Se incluye la relación de los capítulos que conforman el manual.

- Prologo o Introducción:

Contiene una explicación al lector o consultor de la metodología adoptada en el desarrollo del trabajo y las dificultades afrontadas por los analistas. Los temas que tratan, el documento y propósitos básicos que se presentan. A quien v dirigido el manual como se usara y cuando se realizaran las actualizaciones.

- Directorio:

Consiste en la relación de los servicios públicos principales en el área descrita en el manual y los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización.

- Antecedentes históricos:

Breve descripción de cómo se origino el organismo y principales aspectos de su evolución histórica.

- Legislación o base legal:

En este apartado se hace una relación de los principales ordenamientos o disposiciones jurídicas de los que se derivan las atribuciones de las unidades orgánicas o de la dependencia en general.

- Atribuciones:

En este apartado se transcriben en forma completa y textual las facultades otorgadas a la entidad o a la unidad orgánica de la cual se trate.

- Estructura orgánica:

Es una descripción ordenada de los principales cargos o unidades orgánicas de la dependencia en función de sus relaciones de jerarquía.

- Organograma:

Es la representación grafica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática la posición de las unidades orgánicas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

- Funciones:

Es la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos o unidades orgánicas contenidas en la estructura orgánica que le permite cumplir con sus atribuciones legales.

- Descripción de puestos:

La descripción de puestos se utiliza cuando los componentes de la estructura en unidad orgánica corresponden a puestos específicos. El puesto está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlo a cabo. Un puesto puede tener una o varias plazas. El contenido básico de una descripción de puesto está integrado por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- La definición del puesto, también conocida como descripción de actividad básica o genérica.
- Descripción de las actividades específicas (permanentes, periódicas y eventuales)
- La especificación del puesto debe contener:
 - Escolaridad y conocimientos
 - Experiencia
 - Requisitos
 - Responsabilidad
 - Condiciones de trabajo

Importancia y Necesidad del “Manual de Organización”

El Manual de Organización posee información bastante fundamental de las unidades orgánicas administrativas, así como de sus funciones, tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo; pero ¿Por qué es importante y porque se vuelve una necesidad dentro de la organización?

- ✓ Mejora la seguridad en los colaboradores, ya que conocen las tareas y responsabilidades de sus puestos de trabajo.
- ✓ Mejora la autoestima de los empleados, por estar seguros de las funciones de los puestos y responsabilidades, pueden tomar decisiones en caso que se presente dificultad en sus áreas de trabajo.
- ✓ Propicia las cualidades de liderazgo, en caso que algún compañero solicite ayuda en algún proceso puede cooperar
- ✓ Aumenta la confianza, debido a que conoce las actividades que debe de realizar
- ✓ Genera competencias, ya que esta herramienta permite a la vez implementar capacitaciones y actualización de la misma
- ✓ Logra un aumento de la producción, por tener pleno conocimiento de las funciones y procesos a seguir
- ✓ Desarrolla un sentido de independencia en el empleado, ya que no necesita de la supervisión del superior al realizar su trabajo



“MANUAL DE BIENVENIDA”

Una de las primeras herramientas que se utilizan con los nuevos empleados que se integran a la organización es el “**Manual de Bienvenida**” este se conforma de *información general* de la estructura organizativa; pero como determina la empresa en qué momento se debe implementar, a continuación se presentaran algunas interrogantes que permitirán conocer la importancia de dicho manual. ¿A través de qué documento los nuevos empleados conocen los objetivos de la empresa, misión y visión?, ¿En qué documento o proceso los empleados conocen las políticas y normas de la organización?, ¿Cómo se dan a conocer los beneficios y prestaciones que ofrecen la empresa a sus empleados? , si las respuestas a las interrogantes anteriores es desfavorable nos da una pauta para iniciar el proceso de elaboración de este manual.

Este manual de bienvenida debe contener:

- Historia de la empresa: Corta descripción del origen de la organización y principales aspectos de su evolución histórica.
- Misión: La Misión es la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización: HOY. La Misión es el propósito central para el que se crea un ente.

La Misión proyecta la singularidad de su empresa. Idealmente la Declaración debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la empresa hace.
 - Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
 - Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.
- Visión: Es la imagen del futuro deseado que busca la organización a través de sus esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y

colaboradores. Será aquello que permita que todas las cosas que se realicen, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

- **Objetivos del manual:** Indica el propósito del manual y lo que se pretende lograr en los empleados a través de este.
- **Valores organizacionales:** Son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros por ejemplo: la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.
- **Normas y Políticas:** Estipulación de reglas y condiciones que toma en cuenta la organización basándose en sus valores organizacionales.
- **Beneficios y Prestaciones:** Todas las que ofrece la ley y la organización.
- **Estructura organizativa (Organigrama)**

Importancia y necesidad del “Manual de Bienvenida”.

- Genera al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo
- Proporciona una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- Facilita la adquisición de conocimientos generales que van a permitir comprender la percepción organizacional de los servicios o productos que ofrece la compañía hacia la sociedad.

Las ventajas que trae consigo la aplicación de este manual dependerán del contenido, la estructuración y del lenguaje que se emplea para la comprensión de la información, valiéndose de estos factores el empleado obtiene a través del

manual de bienvenida un sentido de pertenencia; al lograrse ello, se manifiesta seguridad, compenetración, confianza y logros.

Por todo lo anterior el manual de bienvenida no es solo un folleto de información, sino que se convierte en una Herramienta Técnico Administrativa que abre las puertas para la creación de toda una serie de valores, conductas y comportamientos en los nuevos empleados de la organización que produce efectos positivos sobre el desempeño laboral.

“MANUAL DE INDUCCIÓN”

El Manual de Inducción será utilizado cuando las respuestas dadas a las siguientes interrogantes sean desfavorables: ¿La empresa proporciona a sus empleados un proceso de inducción?, ¿La organización brinda un documento que permita la adaptación de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo?, ¿Posee la empresa un documento a través del cual los nuevos empleados conozcan los procesos de cada servicio o producto que ofrece?



El “Manual de Inducción”:

Proporciona información al nuevo personal respecto a todos los elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer *específicamente* todo lo relacionado con la empresa. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Los apartados que contiene dicho manual son:

Temas de la organización global

- Historia de la compañía.
- Estructura de la compañía.
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales.

- Estructura de edificios e instalaciones.
- Periodo de prueba.
- Normas de seguridad.
- Descripción del proceso de producción o servicios.
- Políticas y normas.

Prestaciones y servicios al personal

- Política salarial y de comprensión.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo.
- Asesoría profesional.
- Seguros individuales y de grupos.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y restaurantes.

Importancia y Necesidad del “Manual de Inducción”.

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización que permite la fácil adaptación de los empleados hacia el programa de inducción.
2. Asegura que los nuevos empleados tengan una retroalimentación de los objetivos, normas, políticas, valores organizacionales, estructura organizacional, entre otras.
3. Genera un sentido de interés hacia los nuevos empleados, que provoca un sentido de identidad con la institución.
4. A través del sentido de identidad se logra mejorar la responsabilidad, el compromiso y el desempeño.
5. Permite que los empleados se identifiquen con las actitudes y comportamientos que promueve la organización.
6. Por medio de las actitudes y comportamientos se logra además la disposición para generar competencias
7. Reduce la ansiedad y promueve la seguridad de los empleados.

8. Aumenta la probabilidad de promover las buenas relaciones interpersonales, compañerismo y cooperación.

9. Ahorro de tiempo por parte de la organización ya que vinculas toda la información de la estructura organizacional y la proporciona al nuevo empleado

Por tanto este Manual es una inversión que la institución brinda para evitar un gasto prolongado del tiempo al tratar de enseñar aspectos relacionados de la empresa de manera informal y aislada.

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”

¿Existe en su organización un sistema y técnicas específicas que señalen los procedimientos que se seguir para lograr el trabajo de todo el personal operativo y administrativo de la organización?



deben

Si la respuesta es negativa o los involucrados consideran que la información que tienen actualmente no es suficiente deben elaborar un manual de procedimientos que se conceptualiza a continuación:

En el “**Manual de Procedimientos**” se presentan los sistemas y técnicas específicas que señalan los procedimientos que se deben seguir para lograr el trabajo de todo el personal operativo y administrativo de la organización o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

Manual de procedimientos contiene:

1.- Índice.

2.- Introducción

2.1.- Objetivos del manual.

2.2.- Alcance.

2.3.- Como usar el manual.

2.4.- Revisiones y Recomendaciones.

3.- Organigrama.

3.1.- Interpretación de la estructura orgánica.

- Sistemas de organización (línea, funcional, etc.)
- Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.).
- Amplitud de la descentralización y centralización.
- Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.

4.- Gráficas.

4.1.- Diagramas de flujo.

5.- Estructura procedimental.

5.1.- Descripción narrativa de los procedimientos.

6.- Formas.

6.2.- Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).

6.3.- Instructivos de las formas empleadas

Importancia y Necesidad del “Manual de Procedimientos”

- 1 - Orienta los objetivos de la institución
- 2 - Mejora la calidad de los servicios
- 3 - Permite conocer la forma del por qué y para qué se realizan las actividades.
- 4 - Establece una secuencia lógica de la ejecución de actividades.
- 5 - Facilita la optimización y racionalización del uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia funcional.
- 6 - Permite que se entienda a la organización de un departamento como un proceso que genera empleados satisfechos, a tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora en la gestión administrativa
- 7 - Comunica, integrar y coordinar el trabajo en equipo.
- 8 - Permite la asignación de responsabilidades de forma clara.
- 9 - Contribuye a la reducción de tiempos y ejecución, ya que se reduce la supervisión y control de actividades.

“MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO”

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El Manual de Descripción de Puestos esta integrado por:

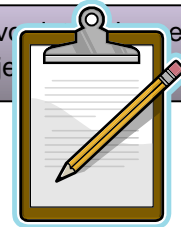
1.- IDENTIFICACIÓN:

1.1. - Título del puesto:

1.2. - Departamento:

1.3. – Área:

Tiene como objetivo... el lugar que ocupa en la organización y su jefe



2. - ORGANIZACIÓN:

2.1. - Jefe superior:

2.2. - Jefe inmediato:

2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito.

2.3.1 Nombre del puesto.

2.3.2 Numero de ocupantes.

Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

3. - PERFIL DEL PUESTO.

3.1. - Requerimientos.

(Indispensables / Deseables)

- Nivel educativo
- Conocimiento
- Experiencia

Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

- Habilidades personales
- Edad
- Sexo

4. - OBJETIVO DEL PUESTO.

Determinar la razón principal de puesto o su razón de ser.

5. - RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

La finalidad fundamental de este apartado consiste en determinar los alcances y limitaciones en la función del puesto.

5.1 Responsabilidad.

5.2 Autoridad.

6. - FUNCIONES.

Describir las actividades de la persona que debe ocupar el puesto

7. – CONTACTOS.

Identificar con quienes tienen relación el puesto descrito y el propósito que se tiene con dicha relación.

7.1. Internos.

7.2 Externos

8. - EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de este apartado es determinar de manera cuantificable los resultados de la labor del puesto

9. - APROBACIONES.

Determinar con claridad las personas que intervinieron en la elaboración de la descripción y la fecha de su realización.

Importancia y Necesidad del “Manual de Descripción de Puestos”

1. Evita repetir información, explicación e instrucciones similares.

2. Permite a los empleados saber que es lo que se espera de ellos, cuando y como.



3. Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.

4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.

5. Permite asegurarse que se respeten las Políticas del organismo.

6. Reduce errores operativos.

7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.

8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.

9. Complementar el manual de organización.

NOTA: La descripción de puesto se desliga directamente del Análisis de puesto.

“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados 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. Este manual sirve como una guía para aquellas personas encargadas del reclutamiento y selección del personal dentro de la organización, ya que da a conocer las actividades que deben seguir desde que se inicia el proceso de reclutamiento, hasta llegar a la selección del personal.

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. Los pasos básicos son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa recepcione las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

De todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- *Pruebas de conocimiento o de capacidad:* son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.

- *Pruebas psicométricas:* Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para

conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

- *Pruebas de personalidad:* Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.

- *Técnicas de simulación:* Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Paso 4. Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto. Estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.



Paso 5. Verificación de datos y referencias

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Como quiera que estas sean las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

Paso 7. Examen médico

Se solicita a los candidatos un chequeo medico general, que de constancia del estado de salud para saber si es apto para el puesto al que aplica, esto con el fin de evitar futuras lesiones o perdidas en la empresa.

Paso 8. Descripción realista del puesto.

Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Paso 9. Decisión de contratar.

Entrevista de contratación del candidato y firma de carta de oferta, posteriormente firma de documentación respectiva

Paso 10. Inducción.

Importancia y Necesidad del “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”.

Este Manual resulta una herramienta fundamental para el departamento de recursos humanos encargados del reclutamiento y selección de personal, ya que este permite:

- Poseer una guía efectiva y eficaz para el reclutamiento y selección de personal
- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos preescogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos
- Colocar a la persona correcta en el puesto correcto según las competencias del perfil requerido
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Lograr una selección efectiva
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas



“MANUAL DE INCENTIVOS”

El Manual de Incentivos, se convierte en una Herramienta Técnico Administrativa de gran importancia dentro de la organización, debido a que influye directamente sobre la motivación y satisfacción de los empleados, más sin embargo, ¿Están motivados nuestros empleados?, ¿Existe un adecuado reconocimiento ante el buen desempeño laboral ?, ¿Se están logrando los objetivos organizacionales?, ¿Contribuyen los empleados al adecuado funcionamiento laboral?, ¿en la organización, se presentan casos de tortuguismo, ausentismo, tardismo y otros?; Cuando respondemos de forma afirmativa a mas de una de las interrogantes anteriores, es conveniente la elaboración y ejecución de un Manual de Incentivos.

Los incentivos, son una fuerza propulsora o medio para alcanzar un fin, es decir que un incentivo aumenta la actividad en la dirección de un fin previamente determinado. Con un adecuado Programa de Incentivos se logra que aumente la motivación y satisfacción entre los empleados con lo que se mejora el clima organizacional en general por lo que se incrementa la productividad.

Considerando que el Recurso más valioso de una Institución, es el Recurso Humano; y para poder obtener el máximo rendimiento de este, debe tenerse en cuenta ciertos factores motivacionales entre los cuales tenemos:

Factores Extrínsecos: no provienen de la persona sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa/empleador, se asocian con: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo y las condiciones de trabajo

Factores Intrínsecos: son propios de cada persona y se relacionan con los logros, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el crecimiento personal, entre otros.

Es por ello que los administradores de Recursos Humanos, tienen que generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la motivación de los trabajadores; y es por lo antes mencionado que la creación del Programa de Incentivos debe tener como objetivo principal promover la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, con lo que se pretende contribuir al buen funcionamiento y desarrollo de la organización en general

El “**Manual de Incentivos**” ofrece información sobre los diferentes tipos de incentivos (Monetarios y no monetarios), sus políticas y normas de aplicación todo con el objetivo de estimular el desempeño, motivación y satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.”

Dentro de una organización, “El Programa de Incentivos” se desarrolla con el propósito de motivar al personal creando un ambiente laboral saludable, eficiente y eficaz, de esta manera se contribuye a solventar las necesidades de respeto, seguridad, pertenencia y estima, que toda persona demanda dentro de una empresa.

Tipos de planes de incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Los tipos de pagos de incentivos usados más comúnmente en la organización incluyen:

Aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior.

La tarifa por pieza esta basada en la producción de un empleado. El empleado recibe cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Las características comunes de estos planes de incentivos, es que pueden ser informales o formales. Si el plan es **informal**, tal vez no exista documentación escrita y ningún patrón de asignación a seguir. Este tipo de plan es más apropiado para las pequeñas empresas con pocos empleados. Por otro lado, si la empresa es mediana o de gran tamaño, es probable que un plan informal sea ineficaz. Este tipo de organización seguramente requerirá de un **plan formal** que contenga los siguientes elementos: *un plan formal debe ser por escrito, contener una fórmula de financiamiento predeterminada o incluir parámetros de asignación predeterminados.*

¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de elegir un incentivo?

Es importante que el colaborador perciba que el incentivo que se le da es superior al esfuerzo empleado en sus labores, por lo que es elemental que este esfuerzo no se mida únicamente en términos económicos por lo que el valor del incentivo no debe poseer un valor en precio, sino mas bien el valor debe ser percibido por el empleado.

Tipos de incentivos

Incentivos monetarios

Muchos teóricos sostienen que los incentivos monetarios no impulsan a las personas a trabajar mejor, sino que, actúa como un condicionador del comportamiento; en consecuencia, solo se podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo tanto, aun considerando sistemas imparciales, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria sea acompañada de incentivos no monetarios.

Incentivos no Monetarios

Este tipo de incentivos, involucran a todas aquellas recompensas o retribuciones, que no tienen relación con los salarios, bonos y otros de tipo monetario, sin embargo, aumentan la motivación a tal grado que se evidencia el aumento en la voluntad y ahínco con las que se realizan las actividades laborales. Por lo que se puede decir que una de las ventajas de un incentivo de este tipo es que permite darle más valor del que realmente tiene a ojos del empleado, y ello siempre permite a la empresa reducir costos manteniendo el resultado.

Estos Incentivos, son un valioso recurso que contribuye a mejorar el desempeño laboral, y por ello el Departamento de Recursos Humanos debe prestar principal atención a reconocimientos tales como:

- Reconocimiento Verbal
- Reconocimiento Escrito: carta de felicitación
- Diplomas de Reconocimiento: Diploma al Empleado del Mes, Diploma por Servicios Extraordinarios.
- Cuadro de Honor

Este Manual debe contener los siguientes aspectos:

- ✓ **Objetivos del Manual:** al formularlos se debe tener en cuenta que el principal de ellos es estimular al empleado, deben ir también orientados al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- ✓ **Marco teórico:** este no debe ser extenso, pero debe contener elementos que permitan de forma sencilla la comprensión de la razón de ser del mismo.
- ✓ **Tipos de Incentivos:** estos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".
- ✓ **Beneficios:** tanto para la empresa como para los empleados
- ✓ **Ventajas:**
- ✓ **Marco de Aplicación:** se debe saber definir cuales son las áreas o departamentos en los que se aplicara el Manual de Incentivos, y, a la vez que beneficios les corresponden a cada uno de ellos.
- ✓ **Políticas de Aplicación:** rigen la adecuada utilización del manual.

- ✓ **Recursos:** cuales son los recursos humanos, materiales y económicos que se utilizaran.
- ✓ **Requisitos que se deben tomar en cuenta para la entrega de los incentivos**

Importancia y Necesidad del “Manual de Incentivos”

La importancia y necesidad de el Manual de Incentivos radica en que esta orientado a motivar a los empleados para que contribuyan al funcionamiento exitoso de la organización, Dado que buscan lograr sus objetivos de productividad y rentabilidad, es necesario que para ello el personal este comprometido con la organización, por lo que es ineludible que sientan que al lograr los objetivos institucionales, están logrando obtener un beneficio personal, también el que se sientan motivados ayuda a mejorar el rendimiento, es importante que el personal se encuentre debidamente motivado pues esto lleva a la organización en general a

alcanzar sus objetivos, esta debe de preocuparse por conocer las principales necesidades de sus empleados y para conocerlas debe saber primero cuales son sus condiciones e intereses, de esta forma será más fácil definir el tipo de incentivo que se adecúe mejor a las necesidades del personal.

La satisfacción de los empleados, se ve afectada por un sinnúmero de factores tanto del puesto de trabajo, como salario, ambiente, el tipo de supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, contenido del puesto, entre otros. La satisfacción se encuentra estrechamente ligada a las actitudes, sean estas positivas o negativas, por otra parte la insatisfacción se vincula a la frustración.

Dado que la satisfacción y motivación del personal es de suma importancia para el adecuado desarrollo de toda organización laboral radica ahí la importancia de contar con una herramienta que ayude a mantener los niveles adecuados de satisfacción y motivación en los empleados y de esta forma elevar la calidad de vida laboral, y de esta forma, mejorar la productividad y rentabilidad de la organización.



“MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL”

Las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad; el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza con que la ejecutamos. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo. Sin embargo existen diversos factores que influyen sobre la actividad laboral de las personas, podemos descubrir cuales son estos factores si damos respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Ha ocurrido por lo menos un accidente laboral dentro de la empresa?, ¿Saben los empleados que hacer si hay un terremoto durante la jornada laboral?, ¿Hay extintores de incendios distribuidos en las instalaciones de la empresa?, ¿Existen puntos de encuentro dentro de la institución donde los empleados

puedan reunirse al haber un desastre dentro de la institución?, ¿conocen los empleados los procedimientos a seguir ante un accidente laboral?; cuando nos respondemos de forma afirmativa a las preguntas anteriores, se vuelve necesaria la creación del Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Definición:

“Este es un manual que debe ser elaborado con el objetivo de procurar preservar la salud de los trabajadores y en él están detalladas todas las medidas de control que se deben seguir dentro de cada área del centro de trabajo, esto con el objetivo de evitar enfermedades y accidentes que el personal puede sufrir a causa de la realización de sus actividades laborales.”

La higiene Ocupacional se define como: *“el conjunto de conocimiento y técnicas orientadas a reconocer, evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente, sean estos psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedad y deteriorar la salud del empleado.”*

Enfermedad ocupacional: *es el estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como consecuencia de la clase de trabajo que una persona realiza o el medio en el que tiene que laborar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por factores químicos, físicos, psicológicos entre otros.*

Para lograr que los empleados se desenvuelvan en un entorno seguro es necesario realizar un plan de seguridad, el que contribuirá a señalar los aspectos a mejorar o reforzar en materia de higiene y seguridad para preservar la salud del empleado en cualquiera de las áreas que este se desenvuelva

Plan de seguridad: *es este se establecen las secuencias de operaciones a desarrollar, tendientes a prevenir y reducir las pérdidas provenientes de los riesgos puros del trabajo, sino también el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.*

Objetivo del plan de seguridad: *evita, reduce o elimina los daños en el personal, obteniendo la disminución de agentes dañinos que causan lesiones o enfermedades que disminuyen la calidad de vida de los trabajadores.*

Inspección: es examinar con atención un lugar de trabajo, se desarrolla para la detección y evaluación de peligros o riesgos y con ello proponer medidas correctivas adecuadas para evitar accidentes o acciones lamentables entre el personal de la empresa.

Para elaborar este manual es importante que como primer paso se realice una “Inspección”, con la que se detectan los puntos críticos existentes en todas las instalaciones de la empresa, estos puntos críticos son:

- * Existencias de espacios suficientemente adecuados para el manejo de materiales, para no alterar así la seguridad de los operadores.
- * Existencia de resguardo de seguridad en maquinarias y equipo, ya que la falta de este presenta un riesgo para los hombres que las operan.
- * Existencia de accesos, espacios, formas y altura de maquinaria adecuada, lo cual afecta la ordenación de las mismas y su relación con otras maquinarias.
- * Existencia de incomodidades, inherentes al uso del equipo como espacio reducido, ruidos, vibraciones que pueden afectar la salud.

Contenido del Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional:

- ❖ Introducción
- ❖ Objetivos
- ❖ Instrucciones para uso del manual
- ❖ Políticas
- ❖ Normas

- ❖ Costo de implementación del plan de seguridad
- ❖ Equipo de protección personal a utilizar en cada una de las áreas de la organización.
- ❖ Señalización de la infraestructura
- ❖ Ubicación y señalización adecuada para Extintores de fuego
- ❖ Programa de capacitación para empleados
- ❖ Plan para reducir actos inseguros, contestar a la pregunta de ¿que se hará para?:
 - Que el suelo este libre de obstrucciones y que no sea resbaladizo.
 - Que ningún trabajador este situado debajo o encima de alguna zona peligrosa.
 - Que el personal operario utilice elementos especiales de seguridad (guantes, calzado, mascarillas, lentes, entre otros.)
 - Accesos adecuados y salidas de emergencia bien señaladas.
 - Lograr que elementos de primeros auxilios y extintores de fuego estén ubicados en lugares estratégicos y bien señalizados.
 - Que no existan en las áreas de trabajo, ni en pasillos elementos materiales o equipos puntiagudos o cortantes, en movimiento o peligrosos que obstruyan salidas.

- Cumplimiento de todos los códigos y regulaciones de seguridad.

Deberán realizarse informes por escrito de las inspecciones y sobre las sugerencias hechas para corregir las condiciones o actos inseguros y establecer un plazo para su corrección.

- Inspecciones

Importancia y Necesidad del “Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional”

Los beneficios de un programa eficaz de incentivos de seguridad son muchos, los empleados sufren menos accidentes y lesiones, se preocupan más por la seguridad y piensan más a menudo en ella. Los empleados perciben a la dirección como preocupada y proactiva por un entorno laboral seguro, dando de esta forma un sentimiento de valía personal, el empleado siente que los jefes se preocupan por preservar su bienestar y de esta forma aumentan el sentimiento de valía, la motivación y satisfacción en ellos.

El aspecto central de la seguridad e higiene del trabajo reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad.

Con la protección de la salud del empleado, también las organizaciones laborales, se ven beneficiadas, pues se reducen sus pérdidas económicas como consecuencia del ausentismo y descenso de la habilidad del personal ausente, con lo que también disminuyen los costos de selección y adiestramiento de personal nuevo, por otra parte disminuyen las pérdidas en [producción, calidad, tiempo, prestigio y otros de relevancia para la empresa.

El implementar y llevar a efecto programas de Seguridad e Higiene para lograr un ambiente seguro en el área de trabajo y que los trabajadores trabajen seguramente y con tranquilidad, es parte integral de la responsabilidad total de todos, ya que haciendo conciencia a todos acarrearía beneficios.

El aspecto central de la seguridad e higiene del trabajo reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad.



Actualmente, para que una empresa sea competitiva es necesario que cuente con personal calificado para cada una de las actividades que realiza, pues de lo contrario tanto la empresa como el personal dentro de ella se estancan y no se desarrollan de forma adecuada con lo que son poco competitivas junto a otras organizaciones.

¿La relación entre compañeros es tan buena que solamente se dirigen la palabra cuando es estrictamente necesario?, ¿han surgido malentendidos por la inadecuada comunicación entre departamentos o áreas?, ¿El equipo de trabajo no logra terminar las asignaciones a tiempo?, ¿El equipo de trabajo necesita capacitación pero no se sabe cuales son las temáticas más necesarias?, ¿Hay un clima laboral de incomodidad? Al responder de forma afirmativa a mas de una de las interrogantes anteriores, es de considerar la elaboración de un manual que ayude a detectar cuales son las necesidades de capacitación que necesitan especial atención.

Dentro de la organización laboral surgen muchas necesidades, aparte de las que se pretende cubrir, por lo que es importante para todos los gerentes del área de Recursos Humanos solventar estas necesidades que no solo son de carácter físico, sino psicológico primordialmente.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, necesitan una intervención que solvete de forma adecuada las consecuencias y dificultades que todas las carencias conllevan. Para lo cual es necesario desarrollar una estrategia que permita abordar las necesidades de modo preciso, conciso y atendiendo a todas las necesidades de la población organizacional, para lo cual es preciso aplicar una metodología que permita la participación de todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico y además, dé pautas para la comprobación de en la practica la teoría que se ha descrito.

Definición:

“Este manual refleja los resultados de una investigación previa realizada por el departamento de recursos humanos, en el están detalladas por orden de prioridad las necesidades de capacitación que el personal refiere”.

Durante el desarrollo de todo el proceso de trabajo, comienzan a aparecer necesidades psicológicas que influyen para que las personas no desarrollen al cien por ciento todas sus capacidades, habilidades y destrezas esto manifestándose tanto en colaboradores como jefes. Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas, probablemente esto permita que se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando un mayor compromiso hacia la empresa. Lo anterior se convierte en un área de suma importancia sobre todo para quienes colaboramos en el departamento de Recursos Humanos.

Para entender la relevancia de este manual es importante definir los términos de:

Necesidad: es todo lo que el ser humano necesita para la vida, sean estas necesidades de orden físico o psicológico, dado que ambas influyen de forma relevante en la vida de las personas.

Capacitación: es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar de forma eficiente sus actividades dentro de la organización.

El término Capacitación es utilizado frecuentemente para referirse a una generalidad de esfuerzos iniciados por una organización para impulsar la instrucción de sus miembros.



Para hablar de capacitación es necesario iniciar con las necesidades de la misma, y estas se refieren a las carencias que los trabajadores presentan para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de una organización.

Necesidades de Capacitación: estas se refieren a las características que los trabajadores necesitan desarrollar para facilitar sus actividades de forma eficiente, efectiva y eficaz.

Detección de Necesidades de Capacitación: es un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la forma en que realmente se trabaja.

La razón por la que se debe de capacitar al personal nuevo es por que deben de enseñárseles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño, la capacitación adicional para el personal antiguo les brinda la oportunidad de de adquirir conocimientos y habilidades nuevas, con lo cual se

pretende que sean más eficaces en su puesto y puedan desempeñar satisfactoriamente otros puestos en otras áreas o niveles superiores.

Los gerentes deben asegurarse que la capacitación sea oportuna y abarque cuestiones prioritarias pues programas de capacitación elaborados de forma caprichosa difícilmente ayudaran al personal a adquirir competencias que le ayuden a cumplir con sus expectativas personales y con las de la empresa.

Elementos de un manual de Detección de necesidades de Capacitación:

- *Justificación*
- *Objetivos*
- *Políticas*
- *Normas*
- *Ámbito de aplicación*
- *Desarrollo el programa: en este apartado se explican teóricamente cada una de las necesidades de capacitación detectadas.*
- *Conclusiones y recomendaciones.*
- *Anexos*
- *Planes operativos: contienen las guías para realizar cada una de las capacitaciones a impartirse, incluyendo:*
 - *Nombre de la capacitación*
 - *Objetivo general de la capacitación*
 - *Lugar y fecha en la que se realizara la capacitación*
 - *Planes operativos*

Los Planes Operativos constan de los siguientes aspectos:

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
<i>Técnicas de presentación: "Cadena de nombres"</i>	<i>Lograr que los participantes conozcan y aprendan los nombres de los demás compañeros</i>	<i>Se hará un círculo, el capacitador decidirá desde que punto del círculo se iniciara la técnica, luego cada uno de los participantes dirá su nombre, la persona a la derecha dirá su nombre pero también dirá el nombre de los que se presentaron anteriormente</i>	Humanos: <i>Capitador</i> <i>Participantes</i>	<i>Grupo de trabajo</i>	<i>15 minutos</i>	<i>Lograron los participantes recordar el nombre de sus compañeros.</i>

Importancia y Necesidad del "Manual de Necesidades de Capacitación y desarrollo"

Muchas empresas entran en un estado de homeostasis en donde los colaboradores como los jefes se adaptan a trabajar con algunas incomodidades. Como es el caso de las inadecuadas relaciones interpersonales, estas pueden deberse a una mala comunicación o incluso al estrés mal manejado por los trabajadores, que deriva en una insatisfacción colectiva o en otros casos una falta de motivación.

Es importante reducir cada uno de los factores que afectan las relaciones laborales y el estado psíquico de los trabajadores con el fin de mejorar las condiciones de la empresa, esto se lograra mediante la implementación de Programas de Capacitación que es un procedimiento que contribuye a mejorar la eficacia de la organización y las relaciones laborales, mediante recursos

metodológicos concretos y efectivos que integran a todos sus miembros esto con el objetivo de superar las diversas problemáticas que obstaculizan la eficacia de la empresa y las relaciones laborales entre los jefes y sus colaboradores mejorando el clima organizacional en general.

Con la elaboración del Programa de capacitación se busca abordar las necesidades detectadas y de esta forma disminuir las consecuencias de estas, mejorar el clima organizacional, fomenta las condiciones psicológicas que mejoran las motivaciones de los empleados, adiestran a los empleados en las habilidades que requieren para establecer adecuadas relaciones interpersonales, promueve un liderazgo adecuado dentro de la empresa para maximizar la producción dentro de ella, disminuye la insatisfacción en los empleados para evitar todas las consecuencias que esta trae, promover la inteligencia emocional en la organización y con esto promover y mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización.

Finalmente, para poder contar con empresas altamente competitivas, las organizaciones deben contar con personal capacitado, no solamente en sus áreas específicas de trabajo, sino tener competencias que se convierten en su valor agregado, lo que da más valía al recurso humano de toda organización.

CONCLUSIONES

- Los Procedimientos Técnico Administrativos forman parte fundamental en la dinámica de los departamentos de recursos humanos dentro de cualquier organización ya que permiten una adecuada administración y desarrollo del personal.
- Un Manual que refleje de manera clara y sencilla la forma de elaborar los diferentes Procedimientos Técnico Administrativos, ayudara a los Departamentos de Recursos Humanos a mejorar la administración en el personal.
- La utilización de los diferentes Procedimientos Técnicos Administrativos trae como beneficios, efectos psicológicos que ayudan de manera significativa en el desempeño de los trabajadores.
- La calidad de los resultados de los Procesos Técnicos Administrativos depende del personal capacitado para la ejecución de estos.

RECOMENDACIONES

- En toda organización en la que se cuente con un departamento de recursos humanos se recomienda que posean al menos los procedimientos Técnico Administrativos más importantes ya que de esta manera podrán de manera adecuada administrar su personal.
- Los pasos que se siguen para la creación de los diferentes manuales deben presentarse de manera clara y sencilla para que la persona que haga uso de este pueda realizarlos sin ninguna dificultad.
- La organización debe buscar de manera constante procedimientos que permitan a los empleados mantener un estado psicológico adecuado en sus puestos de trabajo, que cubran necesidades como la satisfacción, la motivación, el sentido de pertenencia, relaciones interpersonales entre otras impactando de manera directa en el desempeño de estos.
- Todos los Procesos Técnico Administrativos de las organizaciones deben de ser diseñados, aplicados, revisados y actualizados por Psicólogos del Departamento de Recursos Humanos para obtener los mejores beneficios.

“PROGRAMA DE CAPACITACION SOBRE LAS HERRAMIENTAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS”

Tema: Los Incentivos

Objetivo General: Dar a conocer la necesidad e importancia de motivar adecuadamente al personal de la organización.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos
Presentación	Establecer un ambiente de confianza entre los participantes y capacitadores	<p>Los capacitadores dirán el saludo correspondiente y bienvenida a los participantes. Posterior mente se realizara una técnica rompe hielo (A cambiar) todas las personas participantes se colocan en el dibujo de un circulo, el/la coordinador/a se para al centro y hace lo mismo.</p> <p>La persona que coordina dice el nombre de dos o tres personas y estas deben correr y cambiar de círculo, se continúa mencionando los nombres de otras personas.</p> <p>Cuando la persona coordinadora dice: ¡A cambiar!, todo el grupo cambia de circulo, incluyendo la persona que coordina. La persona que queda en el círculo del centro dirige el juego.</p>	<p><u>Humanos</u> Capacitadores Participantes</p> <p><u>Materiales</u> Círculos de pap</p>
Desarrollo de las temáticas: motivación y satisfacción, ¿Que son los incentivos?, ¿Cuales son los tipos de incentivos?, importancia y necesidad de contar con adecuados programas de incentivos.	Brindar a los participantes, conocimientos generales sobre lo que son los incentivos, sus beneficios y adecuada ejecución.	<p>Los capacitadores desarrollaran la temática, en esta se revisaran aspectos como definiciones de motivación, satisfacción, incentivos, tipos de incentivos, plan de incentivos, importancia y necesidad de contar con un programa de incentivos que se adecue a las condiciones de la empresa, relación entre incentivos y desempeño laboral, entre otros.</p> <p>Al finalizar la exposición se realizara una pausa de 15 minutos.</p>	<p><u>Humanos</u> Facilitadores Participantes</p> <p><u>Materiales</u> Computadora Reproductor cañón.</p>

Evaluación de actividad	Realizar una evaluación de cuanto ha interiorizado la persona de la temática desarrollada.	<p>Para evaluar se realizara la dinámica “ensalada de frutas” se colocan en el piso los dibujos de diferentes frutas con una pregunta en la parte de atrás, se le pide a los participantes que las observen y elijan la que mas le guste.</p> <p>La persona que toma cada fruta deberá responder la pregunta y dar su opinión al respecto, otras personas también pueden</p>	<p><u>Humanos</u> Facilitadores Participantes</p> <p><u>Materiales</u> Cartulina Plumones</p>
-------------------------	--	--	---

		añadir su opinión, se continúa el juego de la misma forma.	
Reflexiones finales	Realizar una reflexión de toda la jornada.	La persona facilitadora preguntara a los participantes cuales son los aspectos mas relevantes de toda la jornada, retomándolos para hacer una reflexión final. Cerrará dando las gracias a los participantes.	

