

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



EL ROL DEL PSICÓLOGO LABORAL, SUS FUNCIONES Y APORTES A LAS ORGANIZACIONES DONDE SE HAN DESEMPEÑADO COMO GERENTES DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

PRESENTADO POR:

LOPEZ VELASQUEZ, ASTRID GUISELL
MOLINA PEREZ, CAROLINA EMPERATRIZ
SANCHEZ RODRIGUEZ, KENIA LISSETTE

DOCENTE DIRECTOR DE PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

ASESOR ESPECIALISTA:

MSC. JOSE ANGEL MELENDEZ SANCHEZ

SAN SALVADOR, EL SALVADOR C.A.

FEBRERO, 2014

ÍNDICE

	Pag.
Agradecimientos	
Introducción	i
Objetivos de la investigación y pregunta de investigación	ii
Capítulo I	
Antecedentes históricos.....	10
Capitulo II	
Funciones de las gerencias de recursos humanos	19
Capitulo III	
Beneficios de las funciones ejecutadas por la gerencia de recursos humanos..	45
Hallazgos de la investigación.....	57
Metodología de la investigación.....	59
Análisis de resultados.....	65

Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Anexos.....	73

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su bondad, proveyendo de inteligencia, salud y competencias necesarias para poder iniciar una carrera, que académicamente acá termina y abre el paso de un mundo nuevo. De Él obtuve a mi familia, quien me apoyo siempre, en ellos un descanso, amor, comprensión, disciplina y mucha ayuda. Me dio el regalo de poder realizar esta tarea académica, con dos personas impresionantes, por su dedicación, su inteligencia, pero sobre todo por su leal amistad. Gracias a Dios por mis amigos, esos cercanos a mi corazón, las personas que me apoyaron de una manera constante, esporádica y ocasional, cada uno hizo esto posible, al formar parte de mi vida. Siempre, gracias a Dios.

Atentamente.

Astrid Guissell López Velásquez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su infinito amor y por haberme permitido alcanzar otro logro más en mi vida, brindándome la fortaleza y sabiduría en este proceso de formación.

A mis padres y hermanos por su enorme apoyo emocional y económico que me brindaron incondicionalmente, esos elementos tan importantes fueron mi motor durante todo este tiempo, pues sin tenerlo nada de esto hubiese sucedido.

A mis amigas, compañeras y equipo de tesis Kenia y Astrid por todo su apoyo y comprensión en momentos difíciles del proceso, pues su valioso y gran aporte permitió que saliéramos adelante con este proyecto el cual nos permitió crecer en conocimientos y fortalecer nuestra amistad.

Al mejor de los jefes Lic. Juan Ramón Rosales, por su gran aporte y motivación a seguir aplicando la psicología en el campo laboral, por su apoyo, por compartir sus conocimientos, su calidad humana, confianza y profesionalismo en este proceso tan importante.

A mi asesor lic. Jose Angel Melendez, por su tiempo, por compartir sus conocimientos, su calidad humana y por habernos orientado objetivamente durante todo este proceso, gracias a su apoyo este trabajo se concretizo y ejecuto concienzudamente.

A personas especiales en mi vida como: Dennys, Yessenia, Rosa María, Elizabeth, familiares de mi equipo de tesis y demás amigo/as y compañero/as que me brindaron su apoyo y comprensión en momentos importantes de este proceso.

No me resta más que agradecerle a Dios por todas sus bondades y misericordias a mi vida al darme sabiduría e inteligencia para poder formarme personal y profesionalmente poniendo a mi lado a personas lindas que me motivaron implícitamente en este proceso.

Atentamente.

Carolina Emperatriz Molina Pérez

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios todo por culminar mi carrera, por proveerme de fuerzas en los momentos de flaqueo y por permitirme cumplir este sueño, iluminándome y guiándome en este caminar.

A mis padres, Ricardo y Rosy Sánchez, por su apoyo emocional y económico, por darme ánimos de seguir adelante y por luchar junto a mí para alcanzar esta meta. A mi hermana Sandra Sánchez por su apoyo incondicional y a mi sobrina Melissa Valle fuente de mi inspiración y por sacarme sonrisas en momentos de angustia.

Agradecimientos a Carolina Molina y Astrid López, mis colegas, compañeras, amigas y acompañantes en este camino de aprendizaje, agradezco a Dios la enorme bendición de conocerlas y de compartir nuevas experiencias, conocer nuevas personas que nos han enriquecido profesionalmente, compartir sonrisas, desvelos, angustias, tristezas, nervios, alegrías, muchos sentimientos y emociones más a lo largo de la carrera y del desarrollo de nuestro trabajo final.

Al Lic. José Ángel Meléndez, nuestro asesor, maestro y amigo, que a lo largo de nuestro trabajo nos animó y nos guio para obtener un trabajo enriquecedor para nuestro desarrollo profesional, gracias por su valioso tiempo y su incondicional acompañamiento en este paso importante de nuestras vidas.

Un agradecimiento especial para el Lic. Rosales, fuente de inspiración para seguir aprendiendo día a día en el área de la psicología laboral, gracias a sus enseñanzas, por compartir sus conocimientos, por brindarnos consejos y su entrega por esta profesión la cual es de admirar y de seguir sus pasos.

Agradecimientos especiales a mis familiares y amigos que a lo largo de este proceso me han brindado sus muestras de cariño, apoyo, ánimos y colaboración, para culminar mi carrera y mi trabajo final de grado. Solo me queda agradecer a Dios por todas las personas que ha puesto en mi camino que directa o indirectamente fueron parte de este logro obtenido.

“El cielo es el límite”...

Atentamente

Kenia Lissette Sánchez Rodríguez

INTRODUCCION

La psicología ha tomado auge en diversos campos de la sociedad, uno de ellos es el área laboral, razón por la cual en la actualidad existe mayor demanda en las organizaciones, que colocan a psicólogos/as para liderar la Gerencia de Recursos Humanos, esto exige al profesional en psicología a desarrollar las competencias necesarias para desempeñar su cargo de manera integral y exitosa.

El equipo investigador, ha optado por elegir el tema: “El rol del psicólogo laboral, sus funciones y aportes a las organizaciones donde se han desempeñado como gerentes de recursos humanos” partiendo de la relevancia que esta área posee en la actualidad. La importancia de esta investigación radica en la identificación y descripción de las diferentes funciones que realiza el psicólogo que ejerce como gerente de recursos humanos, pues permitirá sistematizar aquellas que son fundamentales para el desempeño efectivo del cargo.

Se requiere investigar detalladamente cada una de las funciones, actividades y experiencias, que se ejecutan dentro de este campo y que pueden estar vinculados a las competencias, habilidades, aptitudes, conocimientos teóricos- práctico y actitudes, lo cual permitirá analizar si la muestra seleccionada ha retomado estos elementos al momento de dirigir el personal a su cargo y con ello determinar si esto ha permitido el alcance de la visión, misión, objetivos de la organización y el equilibrio entre el empleador y el empleado permitiendo a su vez beneficiar la calidad de desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Por esto surge la necesidad de investigar esta temática, pues se obtendrá la aproximación a la realidad empírica de las organizaciones donde han estado y están inmersos los profesionales seleccionados para este estudio. Esto proveerá una guía que brinde herramientas y conocimientos sobre Gestión Humana y a su vez aspirar a obtener mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional para los psicólogos/as en este país.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- Sistematizar las funciones que realiza el psicólogo laboral que ejerce como gerente de recursos humanos.
- Describir las vivencias que los psicólogos laborales han experimentado al momento de desempeñarse como gerente de recursos humanos.
- Indagar sobre las competencias que debe poseer el psicólogo laboral que ejerce como gerente de recursos humanos.
- Explorar el aporte que ha brindado la psicología laboral en la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones donde se han desempeñado.
- Establecer el perfil profesional del psicólogo laboral que ejerce como gerente de recursos humanos según la muestra seleccionada.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son las funciones que realiza el psicólogo laboral en el cargo de gerente de recursos humanos y cuál es el aporte que la psicología laboral brinda en la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones?

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PSICOLOGIA LABORAL

De acuerdo a la historia de la psicología laboral¹ “esta surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver problemas prácticos, la psicología industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX”. El aporte de Walter Dill Scott² (1901 citado en the Psychology of Industrial Efficiency en 1913); permitió el detalle sobre el campo de la psicología industrial en términos más amplios, según la historia de la psicología laboral esta tomó en cuenta la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la primera guerra mundial, esto marcó el nacimiento de la psicología industrial, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas.

De acuerdo a estudios realizados por Hawthorne, “la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados. Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la incidencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser únicos en este país, dicho interés sobre las condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la primera guerra mundial, la organización de la industrial Fatigue Research Board. Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones.

Estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. El estudio comenzó como una investigación directa sobre los efectos que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en

¹ Historia de la psicología industrial. (2011, 03 de Julio). [editorial en línea] disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50170462/HISTORIA-DE-LA-PSICOLOGIA-INDUSTRIAL>. [2013, 05 de abril]

² Historia de la psicología industrial. (2011, 03 de Julio). [editorial en línea] disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50170462/HISTORIA-DE-LA-PSICOLOGIA-INDUSTRIAL>. [2013, 05 de abril]

la eficiencia del empleado. Se descubrió que las condiciones socio-psicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas³. Estos elementos son de vital importancia y se retoman en la psicología industrial contemporánea.

B. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los departamentos de capital humano hasta hace muy poco designado como: departamento de recursos humanos o departamentos de personal, tiene como principal objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, las organizaciones y la sociedad⁴.

En el siglo XXI la administración del recurso humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Por lo tanto, los departamentos de recursos humanos toman en cuenta el considerable reto de los cambiantes entornos legales, al ver que las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanos a una revisión fundamental de su legislación sobre materia laboral.

Dentro de este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos, como en forma socialmente responsable. Las organizaciones poseen a su vez un elemento en común: todos están integradas por personas. Las personas llevan a cabo avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

En las naciones en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. El gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano estriba en efectuar su aportación a los retos y desafíos que pone ante él la época

³ Historia de la psicología industrial. (2011, 03 de Julio). [editorial en línea] disponible en: <http://es.scribd.com/doc/50170462/HISTORIA-DE-LA-PSICOLOGIA-INDUSTRIAL>. [2013, 05 de abril]

⁴ Werther y William B. (2008) Administración de recursos humanos, México McGraw – Hill.

actual. La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y la sociedad en conjunto, continuaran en aumento, con toda probabilidad, durante el resto de siglo en curso.

Por lo tanto el principal desafío para el administrador de recursos humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las cuales forma parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Existen objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos dentro de los que se pueden mencionar⁵. a) objetivos sociales: la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad. Por ejemplo cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico. b) objetivos corporativos: El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. Existe para servir a la organización.

c) objetivos funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de las organizaciones se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que contrata a un número excesivo de personas) se incurre en despido de recursos. d) objetivos personales: la administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

No todas las decisiones de la administración de los recursos humanos de una organización cumplen siempre los cuatro objetivos fundamentales. En ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos en conflicto, pero siempre es importante mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales, en la medida que el departamento de recursos humanos atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales será mejor y más positiva su contribución a la organización, en general y a la labor de cada uno de los integrantes de ella.

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de recursos humanos, ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el

⁵ Werther y William B. (2008) Administración de recursos humanos, México McGraw – Hill

capital humano, que tenga las características que requieren. El propósito de la administración de recursos humanos es conseguir personas que contribuyan y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus colaboradores, por lo que podría definirse como un área de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que lo apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir a otros gerentes. La autoridad lineal consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. Las personas que ejercen la autoridad lineal en ocasiones reciben el título de gerentes operativos. Estos toman decisiones sobre producción, desempeño y personal.

La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondía a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración de personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía, de las finanzas y la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones con competencia. La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado, para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno. El sentido y razón de ser de la política en

la gestión del desarrollo humano, consiste en orientar el potencial de los conocimientos, de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación, el propósito de realizar una entrega de servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

La política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes y especialmente al gerente de la gestión humana, quien debe conducir con las directrices de su área a la organización a un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas; pues su misión profesional por excelencia se fundamenta en desempeñarse como un facilitador del desarrollo humano integral, en el director de políticas de desarrollo de la organización. La gestión humana requiere una visión sistemática, permanente y dinámica, para atender la demanda de personal en las diferentes fuentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta que ésta brinda a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprender de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error⁶.

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: a) contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo. b) capacitar a los empleados. c) proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización. d) responsabilidades. e) apoyar la gestión de la compañía. f) representar a los empleados.

II. CONCEPTOS BASICOS

a) Sistematización: Según Oscar Jara, 1997, es una interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, como se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo⁷.

⁶ Werther y William B. (2008) Administración de recursos humanos, México McGraw – Hill

⁷ La necesidad de la sistematización. [En línea] disponible en: <http://www.eurosur.org/GEM/GEM13.HTM> [2010. Marzo 30]

b) Gerencia: Según Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización, este proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente.

c) Gerente: Werther William B. (2008) definen que es una persona de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

d) Desarrollo de recursos humanos: Werther y William B. (2008) lo definen como el esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo⁸.

e) Gestión Humana: es la encargada de velar por el capital intelectual y del aprendizaje organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

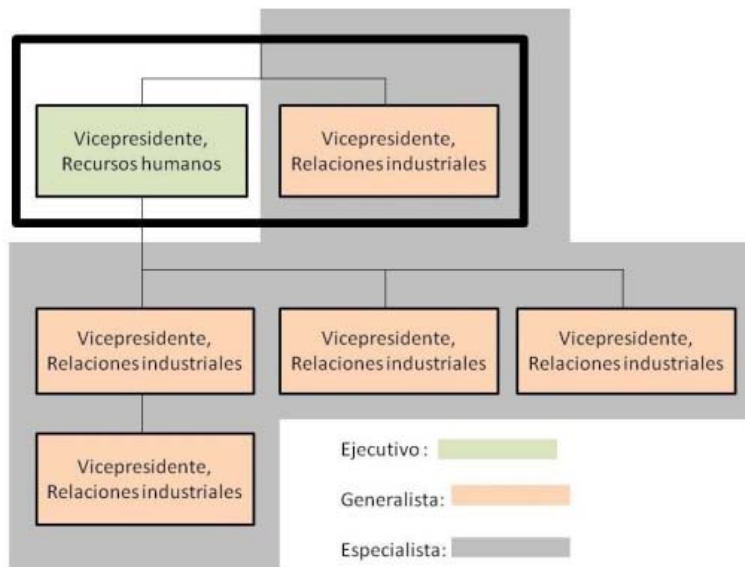
III. Las funciones de recursos humanos en organizaciones de diversos tamaños.

Como lo mencionan Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M (2005). A medida que una empresa crece se vuelve más compleja, la función de departamento de recursos humanos también aumenta en complejidad y adquiere mayor importancia. El propósito básico de la administración de recursos humanos sigue siendo el mismo; la diferencia está en el enfoque utilizado para lograr sus objetivos.

a) Funciones de recursos humanos en empresas pequeñas: Las empresas pequeñas raramente poseen una unidad formal de recursos humanos y especialistas en la administración de recurso humano, como lo muestra la figura 1. Más bien, otros gerentes de la empresa manejan esta área. El enfoque de sus actividades es generalmente la contratación y conservación de empleados competentes. Algunos aspectos de las funciones de los recursos humanos pueden ser en realidad más importantes en las empresas pequeñas que en las grandes.

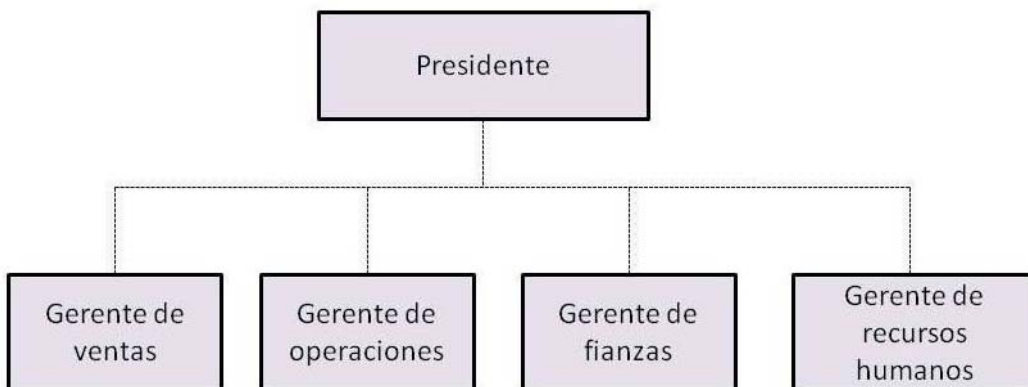
⁸ Werther y William B. (2008) Administración de recursos humanos, Mexico McGraw – Hill

Figura 1. Funciones de recursos humanos en empresas pequeñas.



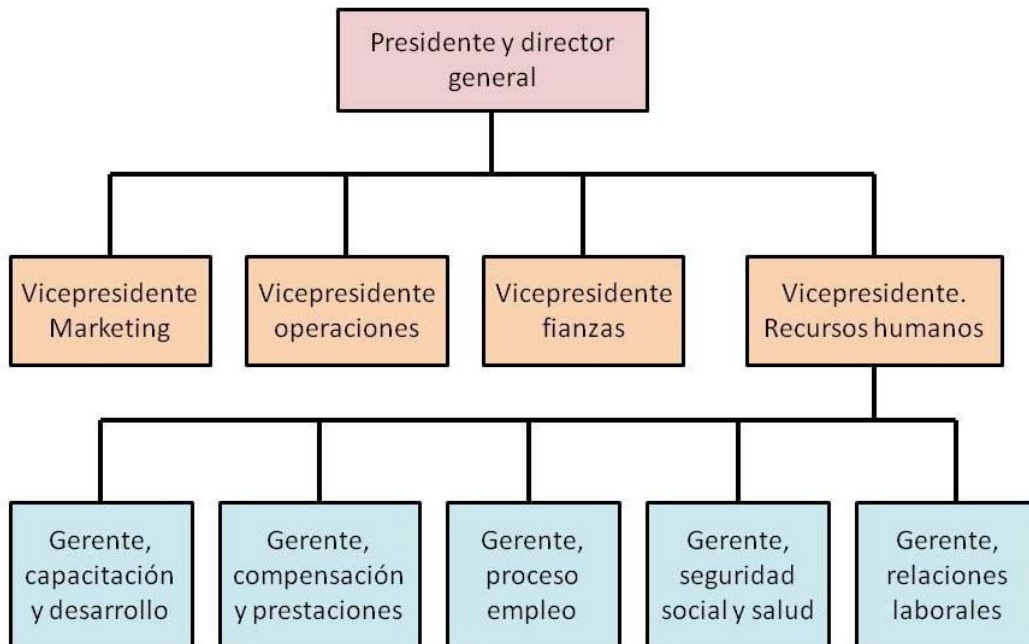
b) Funciones de la administración de recursos humanos en empresas medianas: a medida que una empresa crece, se puede requerir una función de personal independiente para coordinar las actividades de recursos humanos, como lo da a entender la figura 2. En estas empresas, hay poca especialización. Una secretaria puede estar disponible para manejar la correspondencia, pero el gerente de recursos humanos conforma básicamente todo el departamento.

Figura 2. Funciones de recursos humanos en empresas medianas.



c) Funciones tradicionales de recursos humanos en una empresa grande: cuando la función de los recursos humanos de la empresa se vuelve demasiado compleja para una persona, tradicionalmente se han creado secciones independientes y colocadas bajo el mando de un ejecutivo de recursos humanos. Por lo general, estas secciones realizaban tareas que incluían la capacitación y el desarrollo, la compensación y las prestaciones, el proceso de empleo, la seguridad social y la salud, así como las relaciones laborales (si la empresa esta sindicalizada), como lo ilustra la figura 3. Cada función de recursos humanos puede tener un gerente y personal que reporta al ejecutivo de recursos humanos. El vicepresidente de recursos humanos trabaja directamente con los niveles directivos elaborando la política corporativa.

Figura 3. Funciones de recursos humanos en empresas grandes.



CAPITULO II
FUNCIONES DE LAS GERENCIAS DE RECURSOS HUMANOS

1. Ejercer liderazgo dentro de la Organización

¿Qué es el liderazgo? Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando valores de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros⁹. Para que una organización tenga éxito, el liderazgo efectivo es vital, esto es el proceso de ejercer una influencia positiva sobre otras personas. El liderazgo comprende influir sobre la gente para que ejerza un mayor esfuerzo en alguna tarea o cambie su conducta. Por lo tanto, es importante hacer una diferencia entre “liderazgo” y “liderazgo efectivo”. El que un líder sea o no efectivo depende de los resultados finales de su liderazgo. Un líder o director efectivo no solo influye sobre sus subordinados, sino que es también capaz de asegurar que éstos alcanzarán su mejor actuación potencial.

La función de liderazgo consiste en influir o inducir a los colaboradores para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos, de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad propia. A través de un buen liderazgo se logra influenciar en los colaboradores para que sigan y acepten las decisiones sin poner dudas ni condiciones. De acuerdo al artículo denominado “Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones”, existen diferentes tipos de liderazgo dentro de las empresas¹⁰.

a) Liderazgo autocrático: el liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus colaboradores. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien de los colaboradores y de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

⁹ Marta Alicia Alles. Diccionario de comportamientos, gestión por competencia. ¿Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos? Granica, Buenos Aires, Argentina.

¹⁰ Recursohumano.com 2008. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones [En línea] Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7762-los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones.html> [2013, 8 de Mayo]

b) Liderazgo burocrático: los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan los que están bajo su cargo sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando hay mucho dinero de por medio.

c) Liderazgo carismático: Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran mucho entusiasmo en sus colaboradores, son muy energéticos al guiar a los demás, de todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus colaboradores, en ocasiones esto genera problemas, ya que si por diferentes razones el líder abandona la organización, podrían entrar en inquietud los colaboradores, pues para algunos, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

d) Liderazgo participativo o democrático: a pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros colaboradores a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los colaboradores sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

e) Liderazgo Laissez-faire: esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus colaboradores trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

f) Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes

están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos de trabajo. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

g) Liderazgo natural o situacional: este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural o situacional. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo situacional dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

h) Liderazgo orientado a la tarea: apoyan el modelo de liderazgo situacional dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo. Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido (las metas) y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

i) Liderazgo transaccional: este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros del equipo sigan las indicaciones de su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a sancionar a quien considere que su trabajo no lo está realizando adecuadamente. El

liderazgo transaccional es un tipo de management¹¹, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

j) Liderazgo transformacional: los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o administrador) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

1.1 Creación y dirección de equipos de trabajo:

Consiste en crear y dirigir grupos o equipos de trabajo, guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos, motivarlos, mantener la armonía del grupo y resolver los problemas o discrepancias que puedan suceder. El crear grupos de trabajo, no solo permite que el colaborador se sienta más seguro, optimista y motivado, sino que al trabajar en equipos se crea un refuerzo entre los colaboradores y, por tanto, la producción del grupo o equipo termina siendo mayor a lo que se lograría con que cada uno de los colaboradores trabajara por separado.

1.2 Transición de las teorías del liderazgo:

Se consideran diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz. Empezando con la búsqueda de las características personales y universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos de comportamiento que una persona observa. Ambos métodos se han descrito como “salidas falsas”, basados en su concepción errónea y en extremo siempre de cada liderazgo.

¹¹ Definición: Administración o gestión en todas las actividades empresariales y organizaciones humanas es simplemente el acto de unir las personas para lograr las metas y objetivos deseados.

Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Entre las teorías del liderazgo están: a) teoría de las características del liderazgo: busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores. b) teoría del comportamiento del liderazgo: proponen que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son. La diferencia entre la teoría de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan. Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene.

Por otro lado, si hubieran comportamientos específicos e identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar a ser líderes: Se podría diseñar programas que implementaran esos patrones de comportamientos en individuos, que desearan ser líderes eficaces, entre ellos: líder orientado al empleado es aquel que enfatiza las relaciones interpersonales; líder orientado a la producción es aquel que enfatiza los aspectos técnicos o laborales de trabajo; matriz gerencial es una regla de nueve por nueve, que describe 81 estilos diferentes de liderazgo; líder orientado al desarrollo es aquel que valora la experimentación, busca nuevas ideas genera y pone en práctica el cambio.

Modelo de la contingencia de Friedlerz es la teoría que los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la cual la situación da el control y la influencia al líder; estructura de la teoría es el grado en el cual la tarea implica procedimiento; posición de poder es la influencia derivada de la posición que ocupa el líder en la estructura formal de la organización; incluye el poder de contratar como despedir, disciplinar, otorgar ascensos y dar incrementos salariales.

2. Administración de la adecuada comunicación dentro de la organización.

La comunicación: puede entenderse como un proceso o un flujo, debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. La función de comunicación consiste en procurar que en la empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación debe expresarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser lo más precisa posible, para que el mensaje sea recibido en su totalidad. Los mensajes

deben ser íntegros y consistentes, es decir, debe haber coherencia entre los mensajes escritos, orales y no verbales. Al momento de emitir memorándum para los colaboradores, dicha información debe de ir en un lenguaje que manifiesta en su totalidad la exactitud del mensaje.

2.1 Dirección de la comunicación.

Según el autor Stephen P. Robbins en su obra “comportamiento organizacional”¹², sostiene que la comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente o ascendente. A continuación se describen cada una:

a) Comunicación descendente: la comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos casos de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucción de trabajo, informa de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser de palabra ni en persona. Cuando la dirección envía cartas al domicilio de los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos por enfermedad, se trata de comunicación descendente, lo mismo que el mensaje de correo electrónico en que la jefa de un grupo les recuerda a los miembros de su equipo que se acerca el fin de un plazo.

b) Comunicación ascendente: la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los Administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo pueden mejorar las cosas.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente en las organizaciones son los informes de desempeño preparados por la gerencia de primera línea para que los revisen de la gerencia media y la dirección, las urnas de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, los

¹² Stephen P. Robbins (2004) Comportamiento Organizacional, décima edición. México 1999.

procedimientos de “quejas”, en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y examinar problemas con sus jefes o los representantes de la dirección.

c) Comunicación horizontal: cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre los miembros de grupos al mismo nivel, entre gerente del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal. ¿Por qué se necesitan comunicaciones horizontales si las comunicaciones verticales de un grupo o una organización son eficaces? La respuesta es que las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades.

Por lo tanto, y desde el punto de vista de la administración, las comunicaciones horizontales de la organización pueden ser buenas o malas. Como una adhesión inflexible a la estructura formal vertical para todos los comunicados puede impedir la transmisión eficiente y exacta de la información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En estos casos, ocurre con el conocimiento y el respaldo de los superiores. Pero también pueden producir conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, cuando los empleados pasan por encima de sus superiores para conseguir algo o cuando los jefes averiguan que se ha hecho algo o se han tomado decisiones sin su conocimiento

3. Relación de recursos humanos con las otras áreas o departamentos

El área de recursos humanos es un área estratégica de apoyo para el adecuado funcionamiento de las demás áreas, su interrelación es muy importante, su integración dentro de las demás áreas departamentos, es cada vez mayor. Por ejemplo, para elaborar un producto con calidad total, se tiene que contar con el personal idóneo y comprometido con la excelencia del producto o servicio que se elabore proporcione, esto se logra por medio de los círculos de calidad, donde el papel del personal es fundamental. El departamento de recursos humanos debe ser un departamento que se mantiene neutro ante cualquier conflicto y dificultad que se pueda presentar dentro de la organización, a su vez debe de mantener una comunicación continua y adecuada con cada una de las áreas existentes dentro de la organización.

4. Motivación de recursos humanos

La motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida. A pesar de su atracción intuitiva, el concepto de motivación ha resultado problemático para la psicología. Una razón para ello es que la motivación no es observable directamente. Es un proceso intuitivo que puede ser inferido solo observando la conducta de las personas midiendo los cambios en sus maneras de actuar o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas. Es una de las funciones que dan equilibrio a la organización. La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

4.1 Las teorías que hablan sobre las motivaciones son:

a) Teoría de la necesidad: enfocada a las necesidades, mejor conocida como la teoría de Maslow, la teoría de la motivación –higiene, la teoría ERG y la teoría de las necesidades de McClelland. La más fuerte de estas probablemente sea la última, en particular con respecto a la relación entre el logro y la productividad. Si las otras tienen gran valor, éste se relaciona con explicar y predecir la satisfacción del trabajo.

b) Teoría del impulso refuerzo: El antiguo principio del hedonismo establece que las personas tratan de alcanzar el máximo placer y evitar el dolor. Thorndike (1911) propuso “la ley del efecto”, para explicar cómo la experiencia del placer y del dolor influye sobre la conducta posterior. La ley del efecto establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan en la misma situación, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (Castigos) se debilitan y es menos probable que ocurran de nuevo en la misma situación.

c) Teoría del establecimiento de metas: Existe muy poco desacuerdo acerca de que las metas claras y difíciles llevan a niveles más altos de productividad. Esta evidencia lleva a concluir que proporciona una de las más poderosas explicaciones acerca de esta variable dependiente. La teoría sin embargo, no contempla el ausentismo, la rotación, ni la satisfacción.

d) Teoría del reforzamiento: tiene una marca impresionante al predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la persistencia del esfuerzo el ausentismo, la

impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece mucho conocimiento sobre la satisfacción del empleado o la decisión de renunciar.

e) Teoría de la equidad: La teoría de la equidad se ocupa de las cuatro variables dependientes. Sin embargo, es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación y débil cuando predice las diferencias en la productividad del empleado.

f) Teoría de las expectativas: Enfocada en las variables de desempeño; ha probado ofrecer una explicación poderosa sobre la producción, el ausentismo y la rotación del empleado. Sin embargo asume que los empleados tienen algunas restricciones sobre su decisión discreta. Realiza muchas de las mismas suposiciones que el modelo racional hace acerca de la toma individual de decisiones.

5. Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

5.1 Reclutamiento de personal:

Chiavenato (2000) menciona que desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y selección no es simple, esto produce la idea de las competencias y diferentes estrategias que el gestor de recurso humano, debe poseer y practicar en todas las funciones, siendo ésta la de reclutamiento y selección de personal una de las determinantes para el buen funcionamiento de las organizaciones. El éxito de una organización, inicia desde el correcto reclutamiento de personal. Chiavenato comenta en su libro: el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar¹³.

El enfoque es mantener la organización completa en relación a recurso humano como tal, por lo que el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Como se refiere Chiavenato (2000) el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

¹³ Idalberto Chiavenato (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill

El reclutamiento tiene como base fundamental las necesidades presentes y futuras de recurso humano dentro de la organización, es decir, que en el área de gestión humana, no debe pensarse únicamente en la falta de recurso humano actual, la plaza que quedo vacía o el puesto nuevo a crear, sino tomando en cuenta todas la rotación que hay del personal, la plaza que debe cubrirse, el tipo de población a la que se dirige y la rotación de personal dentro de la organización. Es importante la estrategia que el gestor de recursos humanos utiliza para el adecuado reclutamiento de personal. Esta estrategia, en términos generales, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El proceso de reclutamiento exige una planeación rigurosa, Chiavenato (2000) indica que es un proceso constituido por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar. (p. 210). De ahí se derivan las tres siguientes etapas:

a) Investigación interna sobre necesidades: esto es igual, a la verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largos plazos para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo. Este es un plan estadístico, un censo que no se realiza ocasionalmente, sino que debe ser puesto en práctica continuamente en cada área de la organización, esto permite conocer las vacantes requeridas o a requerir, el perfil que debe cumplir la plaza a cubrir, el cual constantemente se va modificando por la innovación y desarrollo que hay en las organizaciones en un siglo como en el que existe la sociedad; las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En algunas organizaciones esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado: planeación de personal.

La planeación de personal, es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la

realización de la acción organizacional futura. Anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. La planeación de recursos humanos se elabora según criterios de racionalidad estrictamente técnica y de un enfoque meramente cuantitativo, dado que en la práctica, significa que los gerentes de recursos humanos, deben disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutar, ya en el pleno desarrollo y práctica quiere decir que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Por lo tanto el proceso de planeación de personal, es un proceso riguroso. Existen varios modelos de planeación, a continuación una descripción de los diferentes modelos existentes.

b) Investigación externa del mercado: Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobre salen dos aspectos importantes: el primero, la segmentación del mercado de recursos humanos, que es la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica, tomando en cuenta que cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y por lo tanto debe estudiarse de manera diferente.

Segundo, teniendo en cuenta que el reclutamiento no siempre puede abarcar todo el mercado de recursos humanos, sin una dirección precisa. Se debe detectar y localizar en el mercado fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento. Es un problema de localización. Al identificar las fuentes de reclutamiento correcto permite a la organización: elevar el proceso de reclutamiento, disminuir el proceso de reclutamiento, reducir los costos operacionales de reclutamiento. Y en términos generales, permitirá que la Gerencia de Recursos Humanos, facilite los procesos a su cargo. Tomando en cuenta lo anterior, la función de la gerencia de recursos humanos, sí la organización deja a su cargo ésta área, es preciso que sepa escoger el mejor modelo a seguir para el reclutamiento interno, así como la investigación externa que deberá hacer para cumplir ésta función básica y elemental.

c) Técnicas de reclutamiento que se utilizarán. Estas etapas, cumplen un planeamiento, un plan de trabajo a seguir para conseguir estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará. Entre ellos los medios de reclutamiento, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, en donde encuentre candidatos que suplan sus necesidades. El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Esto lleva a los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo¹⁴.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos mediante un movimiento vertical, o trasladados mediante un movimiento horizontal, o transferidos con ascenso mediante un movimiento diagonal, o también implicar programas de desarrollo de personal o planes de profesionalización de personal. Este medio de reclutamiento posee desventajas y ventajas como tal, por lo cual el gerente de recursos humanos, deberá saber a través de una investigación continua dentro de la organización, cuál es el mejor medio a utilizar y en qué caso.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización, atraídos por las técnicas de reclutamiento utilizadas. Este reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento, el enfoque directo y el enfoque indirecto. Al igual que el reclutamiento interno, tiene sus ventajas y desventajas como tal.

El reclutamiento mixto, una empresa nunca hace exclusivamente un solo tipo de reclutamiento, siempre utiliza las dos formas para complementarse. Además, ante las ventajas y desventajas de cada uno, muchas organizaciones han preferido una solución ecléctica, mediante el reclutamiento mixto, utilizando ambos tipos de reclutamiento.

5.2 Selección de Personal

Ésta forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección

¹⁴ Idalberto Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill.

es escoger entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección del individuo idóneo, para el cargo adecuado, consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más aptos para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al puesto y la eficiencia del hombre en el cargo.

La selección es la elección entre la enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren de mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Calcular *a priori* el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de las dos variables. La selección debe verse mirarse como un proceso real de comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos. Se realiza un análisis y aplicación de técnicas de selección. Además en este proceso, después de la comparación y con los candidatos que el proceso le haya brindado, se debe presentar y tomar la decisión del candidato idóneo a cubrir la plaza en cuestión.

5.3 Contratación de personal

El departamento de contratación, parte de la administración de recursos Humanos, tiene la finalidad de administrar eficientemente el recurso humano de la empresa a través de un efectivo proceso de reclutamiento y selección; por delegación de la gerencia de recursos humanos. Este departamento tiene por objetivo formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa¹⁵.

¹⁵ Jesed, Noviembre 21 de 2008, funciones de recursos humanos. [en línea] 2008, disponible en: <http://jesed.wordpress.com/2008/11/21/funcion-del-area-de-recursos-humanos/>. [2013,12 de Mayo]

6. El proceso de Inducción:

Consiste en dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Cada organización ejecuta de manera personal y específica este proceso, tomando en cuenta la cultura de la empresa.

7. Coaching:

El entrenamiento (traducido al español), es un proceso educativo a corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento o coaching implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización en relación a tareas y del ambiente mismo del puesto de trabajo, y desarrollo de habilidades necesarias para desenvolverse en su puesto.

El coaching¹⁶ es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. McGehee menciona que “el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”.

¹⁶ Wikipedia (Esta página fue modificada por última vez el 17 mayo 2013, a las 00:47.) Recursos Humanos [En línea] Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos. [2013, 18 de Mayo].

8. Tramites con Ministerio de Trabajo:

Esta parte, por ser plenamente legal, no está nada separada de las funciones de la administración de recursos humanos. Variará la posición y ubicación dependiendo de la gerencia general o presidencia, que estiman quienes son los encargados óptimos para esta labor. Sin embargo, la gestión del área humana, debe estar atento a que el personal en ingreso posea toda la documentación necesaria, previendo situaciones futuras y asegurando a la persona, la seguridad de la contratación.

9. Diseño, descripción y análisis de puestos:

a) El diseño de la descripción de puestos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos a los candidatos sobre lo que debe de realizar, cómo realizarlo y por qué realizarlo. El componen la naturaleza de un puesto y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. departamento de recursos humanos debe determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un puesto y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. En la actualidad los cargos se adaptan y se ajustan al desempeño profesional de las personas, es lo que se denomina enriquecimiento o ampliación de los cargos. Dado que los cargos están dejando de ser individuales y aislados para convertirse en actividades de equipos con elevado contenido social.

Todo esto se lleva a cabo con el propósito de mejorar la calidad de vida en el trabajo; es decir, el grado de satisfacción de las personas con sus actividades y la organización. b) la descripción del puesto es la relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que el colaborador realiza), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo realiza) y los objetivos del cargo (para qué lo realiza. c) el análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer

un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende¹⁷.

10. Clima organizacional:

El estado de adaptación de una persona a una organización, se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad y también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización¹⁸. Por lo tanto es importante que la administración de recursos humanos comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. En la organización tiene que ver con el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente ente los miembros de la organización. Al indagar acerca de este, la administración de recursos humanos verifica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

11. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización. La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un proceso o trabajo. Esta a su vez se auxilia de medios para valorar separadamente, en un período preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influye en la organización. La evaluación del desempeño funciona efectivamente

¹⁷ Buenas tareas.com (2009, 12), administración de recursos humanos [en línea]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/administracion-de-recursos-humanos/83112.html> [2013, 8 de Mayo]

¹⁸ Idalberto Chiavenato, (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill

para el área de desarrollo de los colaboradores y facilita mucho la planificación y la realización de entrevistas, la actualización de competencias, la definición de objetivos y el análisis de los resultados de la evaluación.

12. Diseño, planificación e implementación de capacitación

El departamento de recursos humanos es el encargado de diseñar y planificar las capacitaciones, de acuerdo a las necesidades detectadas en la organización, posteriormente implementar dicha capacitación en función de promover un cambio significativo a nivel interno en la empresa. La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad, este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los colaboradores en sus tareas laborales diarias.

13. Proceso de capacitación continúa

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. Esta área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo¹⁹.

14. Administración de sueldos y salario

La administración de sueldos y salarios forma parte de la administración de los recursos humanos y en su fase de planeación adquiere una relevante importancia porque se tienen que determinar las estrategias relacionadas a las tácticas y procesos que se tienen que seguir para que el trabajador se sienta a gusto en el aspecto económico y en el aspecto psicológico. La

¹⁹ Wikipedia (Esta página fue modificada por última vez el 17 mayo 2013, a las 00:47.) Recursos Humanos [En línea] Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos. [2013, 18 de Mayo].

administración de sueldos y salarios comprende: la evaluación del desempeño, la legislación laboral y la higiene y seguridad industrial. El dinero que los empleados reciben por sus servicios es importante para ellos, no sólo por lo que comprarán sino por lo que les proporciona en términos de posición y reconocimiento en la organización. En virtud de que el dinero representa una medida cuantificable de su desempeño, el personal es altamente sensible en cuanto al monto, comparándolo con el de sus compañeros.

El pago de sueldos o salarios debe ser equitativo, en proporción directa de su desempeño y en referencia a lo que ganan sus compañeros que hacen actividades iguales²⁰. Idalberto Chiavenato manifiesta que en una organización, cada cargo tiene su valor individual²¹, sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado. Dado que las organizaciones es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas con relación a lo siguiente: a) los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios. b) los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o coherencia interna de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información (interna y externa), la organización define una

²⁰Ceron, Franco, Galvan, Monroy, Perez Mireles, Solorza (2011). [En línea]. La empresa y sus áreas funciones, administración de recursos humanos. Disponibles en <http://es.scribd.com/doc/50331844/recursos-humanos> [2013, 1 de Mayo]

²¹ Idalberto Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill

política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos: a) remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa. b) recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación. c) atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos. d) ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera. e) lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados²².

15. Control de Asistencia y Puntualidad de los colaboradores

Mantener la disciplina en cuanto a la asistencia y puntualidad de los colaboradores, esto se lleva a cabo mediante la revisión del marcador, posterior a ello se lleva un registro de las llegadas tardes, las inasistencias y los permisos de los colaboradores. La responsabilidad del departamento es administrar diariamente la revisión de la asistencia, investigación de las causas que determinan la inasistencia para toma de decisión si afecta o no en planilla.

16. Control de permisos, vacaciones, incapacidades, ausencias.

Establecer los parámetros de normas para la solicitud de permisos, licencias y vacaciones de cada uno de los colaboradores para mantener un control en cada expediente con la implementación de dichos controles. Logrando contar con estadísticas e información solicitada por la administración, se tiene que llevar un registro de permisos, incapacidades y ausencias.

²² Idalberto Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill

17. Revisión y autorización de gastos de viaje, transporte y alimentación de colaboradores.

Revisar, evaluar y autorizar cada orden para pago de viáticos, comprobantes de caja chica para reembolso de transporte y alimentación, velar porque se cumplan las políticas de gastos de viaje y caja chica de la empresa.

18. Administración de sistema de compensaciones

Como Chiavenato indica (2000) la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Es necesario que las organización ofrezca compensaciones adecuadas y acordes a sus políticas a sus colaboradores, ya que estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa.

Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario, por ende también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del colaborador y esto, a su vez, aumenta la producción. Dependiendo del tipo de organización y de sus políticas establecidas, las compensaciones pueden ser de diversos tipos, tales como: bonos, porcentajes de ganancias por las ventas (comisiones), descuentos en productos y beneficios no monetarios.

19. Administración Póliza Médica y de Vida.

Administrar y velar porque todos los colaboradores estén incluidos en la póliza de vida y médica. Llevar el control de ingresos y egresos, cambio de sumas aseguradas, trámite de reembolsos médicos e indemnizaciones de vida. Así como también la administración de la póliza, pago de facturación mensual, cobro de planes para dependientes y negociación de renovación y primas.

20. Beneficios Sociales

Según Idalberto Chiavenato, los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Los orígenes de los beneficios sociales, en la historia de los servicios y beneficios sociales son recientes y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa. Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores: a) actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales. b) exigencias de los sindicatos. c) legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno. d) competencias entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o mantenerlos. e) controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios. f) impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos para lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

En muchas empresas, los planes de servicios y beneficios sociales, se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetarios y no monetarios para mantener el personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de esos planes.

Los tipos de beneficios sociales que hay son planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida: a) en el ejercicio del cargo entre las cuales están las bonificaciones, seguro de vida, premios por producción. b) fuera del cargo,

pero dentro de la empresa entre ellos están el descanso, los refrigerios, restaurante, transporte. c) fuera de la empresa, en la comunidad como la recreación, actividades comunitarias.

21. Higiene y seguridad industrial (ocupacional o laboral)

La higiene y seguridad industrial²³ es el conjunto de conocimientos y técnicas encargadas de reconocer, evaluar, reducir y erradicar todos aquellos factores de orden químico, físico, biológico e inclusive psicológico que pueden provocar una enfermedad profesional. La seguridad industrial se refiere al conjunto de programas, técnicas y actividades que se orientan para disminuir al 0% los accidentes de trabajo dentro de la empresa. Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es “un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad”. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo. Tanto la higiene y la seguridad industrial tienen como objetivo principal la permanencia del personal en las condiciones de trabajo idóneas para ser productivos y uno de los medios de prevención es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad en cada organización.

Parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos de acuerdo a las políticas de la empresa, de tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo. Consiste en determinar y gestionar la remuneraciones de los colaboradores

²³ Ceron, Franco, Galvan, Monroy, Perez Mireles, Solorza (2011). [En línea]. La empresa y sus áreas funciones, administración de recursos humanos. Disponibles en <http://es.scribd.com/doc/50331844/recursos-humanos> [2013, 1 de Mayo]

de la empresa, sus horarios de trabajo, sus vacaciones, sus retenciones (por impuestos, pensiones y seguros) y descuentos, esto de acuerdo a las políticas establecidas por la organización.

El autor, Idalberto Chiavenato, manifiesta, la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo²⁴.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

a) Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

b) Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de stress

c) Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

²⁴ Idalberto Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill.

La salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo

- Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
- Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- Proporcione un ambiente libre de humo.
- Instale conductos limpios y secos
- Preste atención a las quejas de las personas
- Proporcione equipos adecuados

21.1 Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

a) Condiciones de inseguridad

- Equipos sin protección
- Equipo defectuoso
- Procedimientos riesgosos en máquinas o equipo
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro

22. Administración de expedientes de personal

El mejor activo de una empresa son sus empleados. Es por este motivo que el departamento de recursos humanos dispone de aquellas herramientas que maximicen el trabajo y suministren la información adecuada sobre el perfil de todos y cada uno de los integrantes

de la plantilla que la componen, independientemente de cuáles sean los cargos o funciones que desempeñen.

La vida laboral de un empleado está compuesta de numerosos documentos y datos de carácter personal, confidenciales, y que deben de estar protegidos por el departamento de recursos humanos. Todos estos documentos tales como, currículum vitae, titulaciones, datos del círculo familiar, contrato, anexos, condiciones particulares, entre otros; son los que forman parte de los expedientes de archivo del departamento de recursos humanos de una empresa. Por ello se vuelve de vital importancia la confidencialidad de esta información²⁵.

²⁵ Git doc. Gestión de expedientes de recursos humanos [en línea]. Disponible en: <http://www.gitdoc.es/sites/default/files/archivos/recursos%20humanos%20alta.pdf> [2013. 3 de Mayo]

CAPITULO III

BENEFICIOS DE LAS FUNCIONES EJECUTADAS POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1. Beneficios de ejercer liderazgo efectivo dentro de la organización

Una de las principales distinciones entre las diferentes definiciones de efectividad es el tipo de consecuencia o resultado utilizado para determinar qué tanto éxito tiene un líder. Estos resultados incluyen cosas tan diversas como la actuación, alcance de objetivos, supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico y desarrollo personal de los seguidores, y la retención de la posición de autoridad en el grupo por aparte del líder.

El liderazgo efectivo²⁶ ha sido estudiado de diferentes formas, dependiendo de la concepción que el investigador tiene del liderazgo, la definición de efectividad y preferencias metodológicas. Para tener éxito, el líder necesita poseer considerables habilidades, así como motivación. Se han encontrado tres categorías generales de habilidades que son significativas para directores y administradores.

a) Habilidades técnicas: conocimiento acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la condición de las actividades de la unidad de trabajo del líder.

b) Habilidades interpersonales: conocimiento acerca de la conducta y procesos interpersonales, habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de otros a partir de lo que dicen o hacen, habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, habilidad para establecer relaciones cooperativas.

c) Habilidades conceptuales: Habilidad analítica general, pensamiento lógico, eficiencia en la formación de conceptos y conceptualización de relaciones ambiguas y complejas, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad para analizar los hechos, percibir las tendencias, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y problemas potenciales. Los líderes necesitan los tres tipos de habilidad para cumplir los requerimientos de su papel, pero la importancia relativa de estas habilidades depende de la naturaleza de la situación de liderazgo.

²⁶ Stephen P Robbins. (2004), Comportamiento organizacional. Décima edición. México 2004. Editorial Pearson educación.

2. Beneficios de la adecuada comunicación dentro de la organización

Según el autor Stephen P. Robbins la comunicación sirve a cuatro funciones²⁷ principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben ajustarse los empleados. La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo, es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y satisfacciones. La comunicación por tanto proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información para identificar y evaluar las opciones alternativas. Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

3. Beneficios de establecer relaciones entre gerencia de recursos humanos con otras áreas o departamentos

Un estudio realizado en 1,999²⁸ observó los programas de comunicación del empleado en diez compañías líderes que habían llevado a cabo exitosamente programas amplios de reestructuración. Las compañías se escogieron ya que habían desarrollado la reputación de tener excelentes programas internos de comunicación. Los autores estuvieron interesados en ver si

²⁷ Stephen P Robbins. (2004), Comportamiento organizacional. Décima edición. México 2004. Editorial Pearson educación.

²⁸ Stephen P. Robbins (1999) comportamiento organizacional octava edición Prentice Hall, México.

había algunos factores comunes que determinaron la eficacia de la comunicación del empleado en esas empresas. Los autores escogieron específicamente compañías que habían sufrido la reestructuración y la reorganización, ya que creyeron que el examen verdadero de la eficacia de la comunicación de una compañía era que tan bien trabajaban en momentos del mayor cambio organizacional.

Los autores encontraron ocho factores que estaban relacionados con la eficacia de las comunicaciones del empleado en estas diez compañías. Debido a que las compañías estudiadas provenían de una variedad de industrias y ambientes organizacionales, los autores propusieron que estas ocho características eran aplicables para muchos tipos de organizaciones y ayudan a los gerentes a decidir cómo comunicarse mejor con los empleados.

El factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo del presidente ejecutivo. Él debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de metas de la organización. Si el presidente ejecutivo está comprometido por medio de sus palabras, acciones, entonces fluye el resto de la organización. Además de la lealtad al compromiso filosófico en las comunicaciones con el empleado, el gerente debe ser un modelo habilidoso y visible en el papel de las comunicaciones y estar predispuesto a entregar mensajes clave en persona.

Cuando los mensajes implícitos que los gerentes envían contradicen los mensajes oficiales en la forma en que se transmiten las comunicaciones formales, los gerentes pierden credibilidad con los empleados. Los empleados escucharán lo que la gerencia tiene que decir con respecto a los cambios realizados y al lugar donde la compañía se dirige, pero estas palabras que deben respaldarse con las acciones correspondientes

La alta gerencia proporciona el gran escenario “hacia donde se dirige la compañía”. Los supervisores vinculan el escenario con su grupo de trabajo y con los empleados en particular. Cada gerente tiene cierta responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien informados y de las implicaciones de los cambios se vuelvan más específicas, según como fluyan hacia abajo en la jerarquía de la organización. El costo de no comunicar de manera

oportuna es la pérdida de la lealtad, el enojo y la destrucción de la confianza en los colaboradores²⁹.

4. Beneficios de motivar al recurso humano dentro de la organización

A través de la motivación, se logra un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Según el artículo, denominado “10 formas de motivar a sus empleados”. Existen formas no económicas de motivar a los empleados³⁰: a) sea agradecido. b) dedique tiempo a sus colaboradores. c) proporcione feedback, es decir retroalimentación, información del proceso. d) cuide el ambiente de trabajo. e) proporcione información sobre la organización como los eventos, celebraciones, etc. f) involucre a los colaboradores. g) fomente la autonomía. h) establezca alianzas con cada colaborador. i) celebre los éxitos. j) utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.

A pesar de las dificultades para medir la motivación, ha probado ser un concepto extremadamente útil para el análisis de la conducta en las organizaciones. Cientos de estudios han sido conducidos para probar diversas teorías sobre la motivación y para evaluar diferentes enfoques de la “motivación” del empleado.

5. Beneficios de realizar proceso de reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

Este proceso que se sigue dentro de la fase de reclutamiento, hay dos tipos de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno ofrece las siguientes ventajas: a) trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. b) renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. c) aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. d) cuando las empresas están preocupadas por llenar la vacante disponible, al tener este tipo de reclutamiento, permite que no se descapitalice el propio recurso humano y al mismo tiempo crea condiciones de sana competencia profesional.

²⁹ Stephen P. Robbins (1999) comportamiento organizacional octava edición Prentice Hall, México

³⁰ Rosana Pereira Davila, (2011, Junio) 10 formas de motivar a sus empleados. Pymes y autónomos [en línea]. Disponible en <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=266> [2013, 11 de Mayo]

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. Esta eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer a los mejores talentos hacia la empresa y mejorar a la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal. El sistema de provisión de personal, debe ser vivo, adaptable, ágil y flexible; para que éste dé los resultados esperados en el proceso.

Este paso dentro de la selección de personal, viene a ser el último en esta parte, o a ser el primero en la fase de ingreso de la persona a la organización. Los beneficios que ofrece la contratación del personal permite dar inicio a un proceso ordenado a varios aspectos: al de administración de salarios, proceso de inducción, entrenamiento y capacitación. Al llevar este tipo de control, permite organizar, planificar y por ende ejecutar de mejor forma los procesos, beneficiando la parte del apego de nuevo recurso humano a la organización, al departamento que pertenece y al puesto que cubrirá específicamente.

6. Beneficios de realizar el proceso de inducción.

Existen diversos beneficios del proceso de inducción. Uno de los beneficios que proporciona, es la facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización, ayudándole a adaptarse a su nuevo lugar de trabajo, tanto formal como informalmente, el fin es facilitar el proceso de adaptación, el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto y lo que se espera de él. En ocasiones, a los nuevos empleados no se les da la bienvenida automáticamente con los brazos abiertos. Puede haber cierta cantidad de bromas y novatadas. Con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona a la organización.

Los nuevos empleados suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso. Se puede perder mucho de esto con un programa inadecuado de inducción que no integre a los nuevos contratados al grupo de trabajo. En cambio, un programa efectivo realza la relación de trabajo y proporciona la base para la motivación, el compromiso y la productividad. Otro beneficio de la inducción es proporcionar información específica acerca de las expectativas en el desempeño

y las tareas. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. También se les debe explicar las reglas de la empresa y del departamento específico al que han sido asignados. Un último propósito de la inducción es mantener una impresión favorable en los nuevos empleados respecto de la organización y el trabajo. El proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los nuevos empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta.

7. Beneficios de implementar el coaching en la organización

El coaching ayuda de diversas maneras dentro de la empresa, entre ellas: a) desarrollar las habilidades de los empleados. b) identificar problemas de desempeño. c) corregir el desempeño pobre. d) diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento. e) fomenta relaciones laborales. f) brinda asesoría. g) mejora el desempeño y la actitud. A su vez, el coaching o entrenamiento al personal constituye el medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Es un medio, donde se alcanza un desempeño adecuado en el cargo y se extienden los beneficios, hasta un nivel intelectual a través de la educación que se le da al recurso humano

Una de las mayores ventajas del coaching o entrenamiento, es la inversión adecuada que se realiza, reduciendo costos y aumentando la productividad. Se convierte en un valioso retorno, pues se prepara al recurso humano, en vez de que posea la experiencia para el puesto, demandando una mejor remuneración salarial. Mientras que un recurso humano en formación generará productividad totalmente apegada a la cultura y estrategia corporativa.

8. Beneficios de realizar los trámites en el ministerio de Trabajo

Los mayores beneficios que se obtienen al realizar este tipo de trámites, es constituir medios indispensables para la retención de la fuerza laboral. Provee un ambiente de legalidad, seguridad, estabilidad, bienestar y productividad. Pues cada uno del recurso humano, tiene confianza de que se respeta y guarda el puesto que cubre dentro de la organización.

9. Beneficios de diseñar, describir y realizar análisis de puestos

El análisis de puesto es el proceso estrechamente ligado a la descripción del puesto de obtener, analizar y registrar información relacionadas con los puestos. Es un proceso de

investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel jerárquico del empleo. El análisis de cargo pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades escritas, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada³¹.

El diseño, la descripción y el análisis de puestos contribuyen en diferentes áreas de manera muy amplia, como lo es el reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo. La mayoría de las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los principales objetivos que se alcanzan por medio de este análisis son: a) ayuda a elaborar anuncios y demarcación de mano de obra donde debe realizarse reclutamiento de personal. b) determina el perfil del ocupante del cargo. c) suministra el material necesario para la capacitación del personal. d) determina las escalas salariales y permite realizar la administración adecuada de salarios, según la posición de cargos en la empresa y el nivel de salarios en el mercado de trabajo. e) estimula la motivación de personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional. f) sirve de guía del supervisor del trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones. g) suministra a la sección de higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

10. Beneficios de desarrollar clima Organizacional

El concepto de motivación (al nivel individual.) conduce al de clima organizacional (al nivel organizacional). Los seres humanos están en la necesidad de a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

³¹ Buenas tareas.com (2009,12) administración de recursos humanos [en línea]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayo/admisnitacion-de-recursos-humanos/83112.html> [2013, 8 de Mayo]

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades³².

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) expresa que “una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento”. Cabrera (1999) afirma que “el clima laboral es la personalidad de una empresa”. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004) expresa “que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos”. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos y por ende de la organización. Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y un escenario más favorables para el desarrollo profesional de los empleados. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no ayudan a ello con prácticas que obligan a sus trabajadores a pensar en un cambio³³.

³² Idalberto Chiavenato (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw – Hill

³³ Jesed, Noviembre 32 de 2008, funciones de recursos humanos [en línea] 2008, disponible en: <http://noticias.universales.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html> [2012, 5 de diciembre]

11. Beneficios de realizar evaluación de desempeño en la organización

Si un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, organizado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Existen diferentes beneficios de la evaluación del desempeño entre ellos están:

a) Beneficios para el jefe: evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, en base a variables y factores de evaluación, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad; proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados; comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

b) Beneficios para el subordinado: conocer las reglas del juego en relación a comportamiento y desempeño; conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades; saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar en cuenta; autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol

c) Beneficios para la organización: puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado; da acceso a identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascender o ser transferidos; puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

12. Beneficio de diseñar, planificar e implementar capacitación continua

La capacitación es el desarrollo planeado, pues se utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con visión hacia el futuro; es intencional, busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazos mediante cambios de comportamiento que sustenten los cambios organizacionales; proactivo, porque se orienta hacia adelante, hacia el

futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; de visión a largo plazo, dado que se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales. La capacitación continua y el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo sujeto, el personal alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible. La capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización

El beneficio central es que se refuerzan comportamientos que se desean modificar, mejorar o eliminar en cada colaborador o departamento. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los colaboradores, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los colaboradores, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Permite mayor involucramiento en los diferentes puestos, y contacto con la mayoría del personal de la organización. Se pueden trabajar aspectos como: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, estrés, motivación, satisfacción etc. Que son importantes que sean abordados para el mejoramiento de la organización sobre todo cuando se mantiene constantemente este proceso los resultados son cada vez más significativos.

13. Beneficios de la administración de sueldos, permisos, asistencias, compensaciones y pólizas de los colaboradores de la organización

El llevar una administración adecuada en las planillas beneficia a la empresa en: a) controlar las horas efectivas devengadas. b) no tener costos en exceso. c) cumplimiento del reglamento interno de trabajo. d) el cuidado de la salud del personal y otorgamiento las licencias por incapacidad. e) todo esto se resumen en mayor productividad y en evitar multas por incumplimiento de los aspectos legales en cuando a la salud ocupacional. f) tener un respaldo por alguna inconformidad que puede surgir de parte de los colaboradores por su remuneración.

14. Beneficios sociales de la organización.

Los planes de beneficios sociales están generalmente orientados hacia el logro de ciertos objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de las empresas, con relación a los resultados de los planes. Casi siempre, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son: a) mejoramiento de la calidad de vida de los empleados. b) mejoramiento del clima organizacional. c) reducción de la rotación del personal y del ausentismo. d) facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos. e) aumento de la productividad de manera general en la organización.

15. Beneficios de la higiene y seguridad industrial

El beneficio ³⁴que brinda a la empresa, es que busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realice. La higiene en el trabajo abarca el ambiente laboral; es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja. En otras palabras, es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del trabajador. Una enfermedad de trabajo se entiende como todo está patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se ve obligado a prestar sus servicios.

La reducción de los riesgos laborales tiene una repercusión directa en los costos de operación de cualquier unidad empresarial y por ende tiene un impacto positivo en las utilidades. La aplicación de programas de seguridad e higiene industrial puede entre muchos otros beneficios: a) reducir el tiempo perdido por interrupción del trabajo, repercutiendo favorablemente en los tiempos disponibles de producción. b) evitar la repetición de accidentes. c) reducir los costos relacionados a lesiones. d) reducir los costos relacionados a daños a la propiedad. e) crear un ambiente laboral con las condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades, elevando de esta manera la productividad. f) mejorar la calidad de vida del trabajador.

³⁴ Ceron, Franco, Galván, Monroy, Pérez Mireles, SOLORZA. (2011). [en línea]. La empresa y sus áreas funcionales. Administración de recursos humanos. Disponible en: <http://es.cribd.com/doc/50331844/recursos-humanos> [2013, 1 de Mayo]

16. Beneficio de la administración de expedientes de personal

Entre las ventajas de una administración adecuada de personal se puede mencionar: procesos administrativos con más transparencia, acceso mejorado a la información, aumento persistente de la calidad, protección de información confidencial de los empleados, archivado conforme a normativa y basado en directivas de conservación documental. Así también se puede mencionar un mejor control administrativo de las erogaciones que efectúa la empresa por concepto de sueldos y salarios, se evitan sanciones de parte de las autoridades, se prueba en caso de demandas laborales que se efectuaron los pagos a los trabajadores en tiempo y forma, se crea certidumbre y seguridad para el patrón³⁵.

³⁵ Git doc. Gestión de expedientes de recursos humanos [en línea]. Disponible en: <http://www.girdoc.es/sites/default/files/archivos/recursos%20humanos%20alta.pdf> [2013, 3 de mayo]

HALLAZGOS IDENTIFICADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

1. El psicólogo laboral como asesor.

El papel que desempeña un profesional administrando personal en una organización, mejor dicho un gerente de recursos humanos, es una persona que actúa normalmente en calidad de asesor o reclutador y trabaja con otros gerentes en asuntos de recursos humanos. Históricamente, el departamento de recursos humanos desempeñaba las cinco funciones internamente. Con frecuencia, se crearon grandes departamentos de recursos humanos, siendo la figura central el gerente o ejecutivo de recursos humanos, quien era responsable principalmente de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización a lograr sus metas. Existía una responsabilidad compartida entre los gerentes de línea y los especialistas en recursos humanos. Tradicionalmente el gerente de línea acude a recursos humanos para recibir orientación sobre asuntos de promoción, contratación, disciplina o liquidación.

Existe un punto de vista interesante que indica como el psicólogo se convierte en asesor, según Mondy y Noe (2005) encontraron que en años recientes se ha debatido mucho sobre la manera en que los especialistas en recursos humanos deben asumir una función estratégica cuando se trata de la administración de recursos humanos. Los autores citan a Richard Pinola, presidente y director general de Right Management Consultants Inc. Durante una sesión de la conferencia anual de la SHRM en Filadelfia, enumeró las siguientes tareas que los directores generales desean de los recursos humanos: a) Diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa; b) mejorar la función de los recursos humanos en iniciativas y cambio importantes como planeación estratégica; c) funciones y adquisiciones; d) implantación de sistemas; e) reorganización / recorte de personal; f) ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa; g) crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio; h) entender las finanzas y las utilidades; i) ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas.

Lo que anteriormente se describe, explica el cambio radical y drástico que el gerente de recursos humanos ha adquirido, el nuevo y mayor involucramiento en la organización como tal. Los especialistas de recursos humanos deben integrar sus metas con las de la organización. Su mente debe continuar concentrándose en expandir su participación estratégica y corporativa con

énfasis en agregar valor. Al ejecutar su función de esta forma, los gerentes de recursos humanos demuestran que pueden producir un rendimiento sobre la inversión para sus programas.

El director general necesita ayuda en asuntos que los especialistas en recursos humanos están calificados para manejar. Los especialistas en recursos humanos pueden proporcionar al director general y al director de finanzas una comprensión profunda de la función que desempeña el capital humano en la organización y la manera en que se combina con los procesos de negocios para expandir o reducir el valor de las acciones. Los directores generales desean un socio de recursos humanos que entienda el lado operativo del negocio, que comprendan el complejo diseño organizacional y determinar las capacidades de la fuerza laboral de la empresa, en presente y en futuro.³⁶

2. Las leyes laborales aplicadas a la administración de recursos humanos

Es importante mencionar que el gerente de recursos humanos debe poseer conocimientos que amparen la importancia de manejar leyes que respalda a la organización y que a su vez amparen al empleado. Dentro de estas se pueden mencionar: (Ver anexo N° 1)

- a) Ley sobre despidos (Ver artículo sección quinta, causales de terminación por mutuo consentimiento y por renuncia art. 58)
- b) Ley sobre salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos (Capítulo 1 salario, artículo 119- 147)
- c) Ley sobre la jornada de trabajo y de la semana laboral (Artículo 161 – 170)
- d) Ley sobre el descanso semanal (Artículo 171 -176)
- e) Ley de la vacación anual remunerada (Art. 177 – 189)
- f) Ley sobre días de asueto (Art. 190 -195)
- g) Ley sobre el aguinaldo (Art. 199 -202)
- h) Ley sobre la jornada de trabajo y de la semana laboral

³⁶ Administración de Recursos Humanos. (2005). (Novena Edición). México.: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

METODOLOGIA

1. Contexto

El contexto en que se realizó la investigación, fue variado en cuanto a los escenarios que se visitaron, se llevó a cabo el trabajo de campo en establecimientos públicos de centros comerciales para que se desarrollara una conversación a un plano más cómodo. Se visitaron diferentes lugares, según el tiempo de cada uno de los sujetos de la muestra, el tiempo estimado entre cada sesión fue entre una hora y media prolongándose en ocasiones a tres horas, según la extensión de la conversación, el tiempo y la experiencia de cada sujeto.

El equipo de investigación coordinaba con los sujetos según la agenda y el tiempo de cada uno de ellos. Solicitando citas con una semana de anticipación y confirmándola el día acordado, para evitar cualquier imprevisto. (Ver anexo N° 2).

2. Sujetos de estudio

La muestra retomada en este estudio fue (Ver anexo N° 3):

- 3 Mujeres, 1 hombre
- Personas en el rango de 35 a 45 años de edad.
- Licenciados en psicología graduados y que ejercen la profesión.
- Experiencia laboral como gerentes de recursos humanos mínima de 2 años.
- Personas que laboran en el departamento de San Salvador.
- Graduados de universidades de la zona metropolitana (Universidad de El Salvador, Universidad Francisco Gavidia, Universidad Tecnológica de El Salvador, Universidad Modular Abierta).
- La muestra se solicitó en cadena, para poder contar con todas las características requeridas.

3. Tipo de estudio

El tipo de investigación a ejecutar es diagnóstica, se sistematizó la información obtenida a partir de las experiencias de los sujetos entrevistados, esto con el fin de conocer el aporte de la psicología en el campo organizacional, dicha sistematización arrojó resultados de forma descriptiva y narrativa.

4. Unidades de análisis

A partir de la investigación realizada, se encontró las siguientes unidades de análisis:

Unidad de análisis	Categoría
Liderazgo	Liderazgo situacional, liderazgo paternalista, liderazgo estratégico, liderazgo democrático, liderazgo autoritario.
Comunicación	Comunicación puertas abiertas, comunicación horizontal, comunicación vertical dirigida hacia arriba y comunicación vertical dirigida hacia abajo.
Motivación	Motivación intrínseca y motivación extrínseca
Influencias en otras áreas de la organización.	Asesoramiento, gestión, conocimiento de funciones. Coaching
Evaluación organizacional	Clima laboral, evaluación del desempeño 180° y evaluación del desempeño 360°, higiene y seguridad industrial.
Beneficios sociales	Calidad de vida
Perfil de psicólogo laboral	Características personales y competencias profesionales.
Trabajo operativo no realizado por gerentes de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento y selección de personal a mandos operativos e intermedios. ○ Capacitaciones técnicas, capacitaciones internas, capacitaciones externas, planes de desarrollo. ○ Reclutamiento y selección de personal a mandos altos, inducción general al nuevo empleado, inducción al puesto específico, tramites del ministerio de trabajo. ○ Administración de planillas salariales, Control y revisión de planillas salariales. ○ Elaboración de planilla, elaboración de informes, control y registro de permisos, vacaciones, incapacidades, viáticos. ○ Coordinación de transporte, manejo de registro de seguro de vida y hospitalarios, planes de estudio, coordinación de negociación y entrega de uniformes, paquetes escolares y vales de supermercado. ○ Elaboración y registro de expedientes de personal.

5. Métodos utilizados

a) Observación.

Técnica de registro: Registro narrativo.

Lugar de observación: Observación en situaciones naturales.

Se utilizó el método de la observación por medio de la técnica de la **observación dirigida**, que se realizó durante todo el proceso de la investigación.

b) Encuesta:

Se hará uso de una encuesta (ver anexo N° 4) sobre las funciones ideales que un gerente del departamento de recursos humanos debe conocer, esta se ejecutará antes de realizar la entrevista, pues servirá para cuantificar los conocimientos y experiencias de las funciones vividas por los psicólogos que ejercen como gerentes de recursos humanos, este chek list proporcionará las pautas que dirigirán cada entrevista con cada psicólogo(a).

De la información obtenida a través de este instrumento, se hizo una valoración por cada sujeto en estudio, sobre las funciones que han realizado en el cargo de gerente de recursos humanos, con dicha información se diseñó una entrevista a profundidad de forma personalizada para cada muestra en estudio. Se hizo una cuantificación de datos, sobre las funciones que más se han practicado en la mayoría de los sujetos, con el fin de identificar cuáles funciones son las que están presentes en las empresas donde la muestra se ha desarrollado

c) Entrevista a profundidad:

Se hizo uso del método de la entrevista por medio de la técnica de la entrevista dirigida utilizando instrumentos como guías de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a psicólogos laborales que se hayan desempeñado o estén desempeñándose como gerentes de recursos humanos, con el fin de investigar el rol del psicólogo laboral, sus funciones y los aportes de la psicología a las organizaciones salvadoreñas. Como primer paso el conocimiento de las funciones, luego se retomó la base teórica en relación al tema y se hizo una comparación con los resultados obtenidos en la investigación, a partir de ello se logró determinar los aportes de la psicología laboral en la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones, también se plantearon las dificultades y facilidades con las que se encuentran los gerentes de recursos humanos para aplicar sus conocimientos técnicos y así ejercer sus funciones.

6. Procedimiento

- a) Integración de equipo de trabajo.
- b) Elaboración y aprobación del perfil de trabajo de grado de parte del director de proceso de grado.
- c) Elaboración del proyecto: el proyecto siguió un rumbo específico, para lo que se ejecutó sistemáticamente, a continuación el detalle.
 - ✓ Elaboración de tema
 - ✓ Elaboración de pregunta y objetivos investigación.
 - ✓ Justificación del proyecto
 - ✓ Realización de marco referencial por medio de la búsqueda bibliográfica en diferentes espacios: electrónicos y escritos.
 - ✓ Metodología
 - ✓ Elaboración de instrumentos: Encuesta y pauta de entrevista
 - ✓ Validación y corrección de instrumento por parte de los jueces seleccionados
- d) Corrección de proyecto de parte de asesor de proceso de grado
- e) Aplicación de instrumentos a la muestra seleccionada
- f) Recogida de información a través de encuesta y entrevista a profundidad.
- g) Vaciado de información de encuesta (Ver anexo N° 5).
- h) Vaciado de información de entrevista a profundida (Ver anexo N° 6).
- i) Análisis de resultados por medio del vaciado de datos de las encuestas y entrevistas a profundidad aplicadas.
- j) Presentación de trabajo de grado a asesor y director de proceso de grado.
- k) Defensa de trabajo de grado.

7. Cronograma de actividades

Las actividades realizadas se encuentran calendarizadas según el orden que fueron realizadas y el procedimiento que se siguió.

Actividades / Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero
1. Integración de equipo de trabajo											
2. Elección y aprobación del tema.											
3. Elaboración y aprobación del perfil de trabajo de grado											
4. Elaboración del proyecto											
5. Corrección de proyecto											
6. Aplicación de instrumentos											
7. Recogida de información											
8. Análisis de resultados											
9. Presentación de trabajo de gado.											
10. Defensa de trabajo de graduación											

8. Recursos

a) Humanos

✓ 4 Psicólogos laborales que hayan ejercido o estén ejerciendo el cargo de gerente de recursos humanos.

✓ Equipo investigador

b) Materiales

✓ Encuesta sobre las funciones ejercidas en el departamento de recursos humanos.

✓ Guía de entrevista dirigida a psicólogos laborales que se desempeñan o hayan desempeñado como gerentes de recursos humanos (Ver anexo N° 5)

✓ Papelería

✓ Computadora

✓ Grabadora

✓ Libreta de apuntes

✓ Fotocopias

✓ Papel bond

✓ Lápices

c) Financieros:

✓ Alimentación..... \$120.00

✓ Transporte..... \$100.00

✓ Papelería e impresiones.... \$80.00

Total 300.00

ANALISIS DE RESULTADOS

Las funciones que los psicólogos laborales realizan como gerentes de recursos humanos giran en torno a diversas habilidades, competencias y responsabilidades, de las cuales se pueden mencionar: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el coaching en otras áreas de la empresa, la evaluación organizacional, las características personales y competencias profesionales, dichas funciones han sido unidades de análisis de esta investigación.

Al finalizar el proceso de investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se logra sistematizar las funciones que el psicólogo laboral ejerce como gerente de recursos humanos, se comprueba que entre las funciones específicas que realizan los profesionales principalmente están enfocadas a cumplir un rol de asesor y líder dentro de la organización, se destaca la importancia de mantener un liderazgo genuino en todas las actividades que desarrollan brindando la confianza y seguridad a sus colaboradores, esto permite llevar a cabo una dirección del personal a su cargo y con ello se logran resultados a corto, mediano y largo plazo.

Entre las diversas competencias que el psicólogo laboral debe poseer, la primer función identificada es el liderazgo, que es fundamental en la administración del recurso humano, con las vivencias que la muestra compartió en la investigación, se puede inferir que el estilo de liderazgo que adquiere cada gerente, depende de las experiencias previas en las organizaciones donde han desempeñado su cargo, entre ellas mencionaron: los conflictos entre colaboradores, la toma de decisiones, la apertura de los directores y dueños de la organización, los diversos imprevistos que surgen y las características de personalidad propias del gerente y los colaboradores en general, son las que determinan que el profesional pueda elegir e implementar un estilo de liderazgo.

Al implementar un estilo de liderazgo acorde al contexto en el que se desenvuelve el psicólogo laboral, la muestra indicó que los resultados esperados en los colaboradores sobrepasan las expectativas, cuando se ejerce un liderazgo democrático, que logra generar

confianza y mayor compromiso por parte de los colaboradores para realizar sus actividades, con esto el gerente de recursos humanos tiene la confianza de poder delegar más responsabilidades, minimizar el nivel de supervisión y enfocarse en funciones estratégicas.

La segunda función identificada es el ser un comunicador que pueda transmitir información que se desarrolla al interior de la empresa, utilizando diferentes estrategias para hacer que llegue de manera inequívoca el mensaje. La muestra indicó que la forma en que se envía el mensaje al destinatario, depende del nivel jerárquico al que pertenece, se trata de hacer comprensible la información para que no exista una tergiversación de la misma, utilizar herramientas de comunicación como: medios electrónicos institucionales, boletines informativos, reuniones periódicas con los colaboradores, realizar visitas a los puestos de trabajo para informar sobre los acontecimientos relevantes de la empresa, mantener una comunicación constante; lo anterior permite establecer una adecuada comunicación propiciando un ambiente laboral de confianza y apertura que facilita el contacto con todo el personal. Además, la comunicación adecuada debe ser implementada tanto a nivel interno como externo de la organización, es por ello que debe poseer un lenguaje claro, sencillo, directo y comprensible para las personas con las que se relacione y establezca un contacto laboral.

La tercer función que el psicólogo laboral debe implementar con el personal es la motivación; según la autora Roxana Pereira Dávila en su obra 10 formas de motivar a sus empleados, argumenta que existen motivaciones no económicas dirigidas al colaborador (2011), las cuales se identificaron con los profesionales retomados en esta investigación, entre ellas se encuentran: implementar el ser agradecido, dedicarle tiempo al personal, proporcionar retroalimentación, cuidar el ambiente de trabajo, proporcionar información sobre la organización, involucrarlos en las diferentes actividades, fomentar la autonomía, establecer alianzas y celebrar éxitos.

Según la muestra seleccionada mencionó que esto se logra implementándolo en el día a día con las diversas estrategias que realiza con el recurso humano a su cargo, mencionando: el establecimiento de vínculos cordiales, un trato de iguales con el personal, proporcionando incentivos de tipo económico por cumplimiento de metas, actividades recreativas con la familia del trabajador, otorgamiento de espacios libres en fechas

especiales, cumplimiento en el pago de horas extras o días compensatorios, confirmando que si esto se desarrolla constantemente, genera un mejor desempeño, mayor productividad, eficacia, responsabilidad y compromiso en las actividades asignadas.

Como cuarta función, la participación del gerente de recursos humanos en las diferentes áreas de la organización, según la muestra, depende de la apertura o confianza que los dirigentes otorguen al profesional, permitiéndole desempeñar un papel de asesor “coaching”. De acuerdo con las vivencias, la participación que han tenido, ha sido en algunos casos abierta y flexible en las que el profesional ha propuesto estrategias, desarrollado planes de trabajo, brindar resolución de conflictos desde una perspectiva objetiva y negociación entre los intereses del empleado y la empresa; en otros casos ha tenido una participación restringida, rígida y con lineamientos establecidos, limitando el trabajo del psicólogo laboral exclusivamente a su propio departamento; en consecuencia al tener una participación activa se generan diversos resultados que van enfocados a la unificación y cumplimiento de los objetivos determinados por la empresa; y en el caso de no contar con la participación del profesional, las demás áreas de la organización no cuentan con la adecuada asesoría para administrar su recurso humano, donde cada departamento opera de manera segmentada y no se comparten los mismos objetivos.

La quinta función identificada en la investigación, es la evaluación organizacional que debe realizar el gerente de recursos humanos, dentro de estas se puede mencionar: a) la evaluación del clima organizacional a través del cual se identifica el estado actual de la empresa, esta se mide a través de una encuesta que explora aspectos como: condiciones del contexto laboral, relaciones entre jefes, iguales y subordinados, estado de satisfacción e insatisfacción laboral. b) la evaluación del desempeño, esta se ejecuta en dos vías, a un nivel de 180° que involucra una evaluación a posiciones jerárquicas de la organización, es decir, medir el desempeño entre jefes y gerentes; y a un nivel de 360° que involucra una evaluación a todas las posiciones de la organización, lo que significa entre jefaturas, de subordinado a jefe y viceversa y la totalidad de personas que están relacionadas con el puesto de trabajo que se evalúa c) aplicación y seguimiento de higiene y seguridad industrial, que se realiza por medio de la elaboración de un plan de acción para minimizar y evitar riesgos laborales, dando un seguimiento en los procedimientos que se establecen.

Estos elementos anteriores, sirven para proponer y desarrollar planes de acción en toda la organización que permitan alcanzar el objetivo de mejorar aquellas áreas donde se requiera mayor refuerzo y seguir potenciando las que funcionan adecuadamente. Además al darle seguimiento a la ejecución de un puesto de trabajo de un colaborador, permite identificar las competencias desarrolladas y las limitantes encontradas al momento de realizar su trabajo, permitiendo intervenir y orientar al personal hacia la mejora continua. También, el velar por el bienestar físico del personal, contribuye a la satisfacción del mismo dentro de la organización, genera conciencia de la necesidad de salvaguardar su integridad física en el colaborador, además de cumplir con los lineamientos establecidos por la ley.

La sexta función del psicólogo laboral es velar por el cumplimiento y calidad de los beneficios sociales de los colaboradores, según Idalberto Chiavenato estos beneficios facilitan comodidad y ventajas a los empleados para ahorrarles esfuerzos, preocupaciones y en ocasiones la empresa puede financiarlos total o parcialmente, en la investigación realizada y las experiencias de la muestra, se identificaron los beneficios proporcionados por la empresa, entre ellos se puede mencionar las prestaciones de ley, viáticos, seguro de vida, gastos hospitalarios, goce de vacaciones, días feriados, aguinaldo y uniformes, estos beneficios varían entre una y otra organización.

De acuerdo a las características personales y competencias profesionales que se identificaron en los sujetos que aportaron sus experiencias profesionales a esta investigación, se establece a continuación el perfil que tiene el psicólogo laboral que ejerce como gerente de recursos humanos. Las características personales identificadas son: liderazgo, habilidad de comunicación, pensamiento crítico, facilidad de expresión, adaptabilidad a los cambios, habilidad de empatía, control de impulsos, manejo de emociones, capacidad de persuasión, objetividad, toma de decisiones, tolerancia a la frustración, creatividad, flexibilidad de pensamiento, habilidad de negociación, resolución de conflictos. Entre las competencias profesionales están: poseer conocimiento de administración de recursos humanos, administración de pruebas psicométricas, manejo de leyes laborales, manejo de higiene y seguridad industrial, diseño y ejecución de evaluación de desempeño y clima laboral, manejo de entrevista laboral, análisis y descripción de

puestos, elaboración de reportes, elaboración de informes psicológicos, capacidad de formación de colaboradores.

Los aportes que la psicología ha brindado a las organizaciones a través de la muestra seleccionada, gira en torno a: velar por la salud mental de toda la población que compone la organización por medio de programas que permitan el crecimiento y desarrollo del personal, velar por la relación ganar – ganar, que significa lograr un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los intereses de los trabajadores; lograr que los colaboradores logren un sentido de pertenencia con la empresa. Esto permite obtener resultados favorables a mediano y largo plazo en la organización.

CONCLUSIONES

- La función principal del psicólogo laboral como gerente de recursos humanos dentro de las organizaciones, es ser un asesor y líder de los puestos claves de la organización, esto implica proporcionar estrategias que permiten guiar a los colaboradores a su cargo para que se puedan alcanzar los objetivos de la empresa.

- La habilidad de ser un adecuado comunicador, poseer un alto grado de asertividad y mantener cordiales relaciones interpersonales son características que los gerentes de recursos humanos tienen y le facilitan la gestión que realizan en las diversas organizaciones.

- La motivación puede ser intrínseca o extrínseca, recompensada económicamente o por medio de estímulos verbales constantemente, esto permite que exista mayor compromiso y flexibilidad por parte de los colaboradores para ejecutar las tareas que se les asignen y cumplir con las metas establecidas.

- La participación del gerente de recursos humanos en todas las áreas de la organización, depende de la apertura y confianza que le proporcionen los líderes y dueños, de ser favorable tiene la flexibilidad para poder proponer e innovar aspectos que permitan tener resultados de desarrollo para la empresa y un crecimiento personal y profesional para el psicólogo laboral.

- El gerente de recursos humanos, posee conocimientos relacionados a evaluación de desempeño, clima laboral y seguridad e higiene ocupacional, ya que son funciones que administra directamente.

- El psicólogo laboral vela por que existan y se cumplan los beneficios y prestaciones de ley ofrecidas al colaborador desde el momento de ingreso a la organización, esto fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia con la empresa.

- La investigación permite establecer un perfil del psicólogo laboral que ejerce en el cargo de gerente de recursos humanos, recopilando las características personales y competencias profesionales que poseen.

RECOMENDACIONES

A los psicólogos laborales que ejercen como gerentes de recursos humanos

- Que adopten una postura de responsabilidad, compromiso y entrega sobre el cargo que poseen dentro de las organizaciones, desarrollando las habilidades y características de un líder y desempeñando con objetividad su rol de asesor.
- Que logren adquirir y desarrollar la capacidad de ser un adecuado comunicador, potenciando las habilidades de asertividad, las cuales le ayudaran para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Que motiven a sus colaboradores constantemente por medio de recompensas verbales y económicas, con el fin de reconocer el trabajo bien hecho y motivarles de manera sutil a que se cumplan las actividades asignadas por voluntad propia.
- Que tengan una entrega total de la labor que realiza como gerente de recursos humanos, esto logrará que exista de parte de los líderes y dueños de la organización la confianza de delegar el manejo del recurso humano e involucrarlos en la toma de decisiones para el desarrollo de la organización.
- Que al momento de ejecutar la evaluación del desempeño, clima laboral e higiene y seguridad industrial, el profesional lo administre de forma objetiva, con el fin de identificar las áreas que requieran mayor intervención y proponer estrategias de mejoras y crecimiento organizacional.
- Que el gerente de recursos humanos adopte un papel de mediador entre el personal y la empresa para que se cumplan a su totalidad los beneficios y prestaciones que ésta ofrece.

A los estudiantes de psicología

- Tomar conciencia de la responsabilidad que se adquiere al momento de ejercer como psicólogo laboral, ser autodidacta y estar en continuo aprendizaje para poder desempeñar adecuadamente la profesión.

- En el ejercicio de la profesión, se requiere como fundamento principal los conocimientos teóricos obtenidos en la formación universitaria, siendo la práctica y las experiencias las que permitirán lograr el éxito en el desempeño del campo laboral.

Al departamento de Psicología, de la Universidad de El Salvador

- Impartir cátedras relacionadas con la administración de planillas de pago, con el objetivo de utilizarlas a manera de conocimiento general en el proceso de gerenciar, pues son indispensables de manejar para poder desempeñarse en el área laboral.

- Desarrollar cátedras o capacitación relacionadas al ámbito de las leyes laborales aplicadas al departamento de recursos humanos, para ampliar el bagaje de conocimientos de los futuros profesionales.

- Implementar en el plan de estudios el tema de la higiene y seguridad industrial, la cual será de beneficio para obtener pilares fundamentados en conocimientos actualizados según la necesidad y la demanda del área de psicología laboral.

ANEXOS

ANEXO N° 1
ARTÍCULOS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.
LEY SOBRE DESPIDOS

Despido incausado: indemnización

Art. 58.- Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente. (6)(8)

Despido *ante tempus*

Art. 59.- Cuando el contrato sea a plazo y el trabajador fuere despedido sin causa justificada, antes de su vencimiento, tendrá derecho a que se le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico que hubiere devengado en el tiempo que faltare para que venza el plazo, pero en ningún caso la indemnización podrá exceder de la que le correspondería si hubiere sido contratado por tiempo indefinido.

Constancia de servicios prestados

Art. 60.- A la terminación de todo contrato, cualquiera que sea la causa que la haya motivado, el patrono debe dar al trabajador una constancia que exprese únicamente:

- a) La fecha de iniciación y la de terminación de las labores;
- b) La clase de trabajo desempeñado; y
- c) El salario devengado durante el último período de pago.

Si el trabajador lo desea, la constancia deberá expresar también:

- a) La eficiencia y comportamiento del trabajador; y
- b) La causa o causas de la terminación del contrato

CAPITULO I

Del salario

Salario (definición)

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considérase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Pago dinerario del salario

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Protección del salario y de las prestaciones sociales

Art. 121.- Sin perjuicio de la preferencia y privilegio que otras leyes confieren a los créditos hipotecarios sobre inmuebles y a los de prenda agraria, ganadera o industrial aún vigentes, el salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono y ocuparán el primer lugar, excluyendo, por consiguiente, a los demás, aunque estos últimos sean de carácter mercantil; afectarán todos los bienes del patrono o de su sustituto de acuerdo con lo que este Código dispone para el caso de sustitución patronal.

Los acreedores por razón de salarios o prestaciones sociales no estarán obligados a aguardar las resultas del concurso o quiebra, para proceder a ejercer sus acciones contra los bienes del concursado o quebrado; tampoco serán obligados en ningún caso por cualquier convenio celebrado por éste y los demás acreedores.

Las ejecuciones por razón de salarios o prestaciones sociales que haya pendientes contra el deudor, no se acumularán al juicio de concurso o quiebra ni figurarán en la venta de los bienes concursados las cosas que hayan sido embargadas para responder por el pago de dichos salarios o prestaciones.

Principio de libre estipulación del salario

Art. 122.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Principio de igualdad y no discriminación salarial

Art. 123.- Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa. (8)

Derecho a la nivelación de salarios

Art. 124.- La inobservancia de lo prescrito en el artículo anterior, dará derecho a los trabajadores afectados para demandar la nivelación de salarios.

Determinación del salario

Art. 125.- Cuando no se hubiere determinado en el contrato el servicio que deba prestar el trabajador y el patrono lo destinare a un cargo que ordinariamente se remunere en la empresa con mayor salario que el estipulado, el trabajador devengará el salario correspondiente a dicho cargo por todo el tiempo que lo estuviere desempeñando; pero si fuere menor que el estipulado, devengará este último. Lo dispuesto en el inciso anterior se aplicará también cuando habiéndose estipulado en el contrato el trabajo que deba desempeñarse, el trabajador fuere destinado a otro de la misma o de distinta naturaleza que la del convenido.

Modalidades de pago del salario

Art. 126.- Las principales formas de estipulación de salarios son:

a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;

- b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;
- c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;
- d) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;
- e) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último.

La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados.

De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda.

- f) A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.

Forma de pago del salario

Art. 127.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

Lugar del pago

Art. 128.- El salario debe pagarse en el lugar convenido o en el establecido por el reglamento interno de trabajo y, a falta de estipulación, en el acostumbrado o donde el trabajador preste sus servicios.

Lugares prohibidos para el pago del salario

Art. 129.- Queda prohibido pagar el salario en centros de vicio, lugares de recreo, expendios de bebidas embriagantes y tiendas de ventas al por menor, a no ser que se trate de los trabajadores de esos establecimientos. El pago efectuado en contravención a lo dispuesto en el inciso anterior, se tendrá por no hecho.

Periodicidad de la retribución

Art. 130.- El pago del salario debe realizarse en la fecha convenida, en la establecida en el reglamento interno de trabajo, en la acostumbrada o de conformidad a las reglas siguientes:

- 1) Si se hubiere estipulado por unidad de tiempo, al vencimiento del período correspondiente, como semana, quincena, mes o el día hábil inmediato anterior;
- 2) Si se hubiere estipulado por unidad de obra, sistema mixto, por tarea, o a destajo, dentro de los dos días siguientes al de la entrega o recuento respectivo; y
- 3) Si se hubiere estipulado por comisión, al ser liquidada, operación está que hará la empresa en forma individual o general, por lo menos cada quince días.

Al mismo tiempo deberá pagarse el salario fijo a que se refiere la letra d) del Art. 126. En circunstancias especiales, calificadas previamente por el Director General de Trabajo, los plazos a que se refiere este artículo podrán ampliarse sin que esta ampliación pueda exceder de seis días.

Ocasión de pago del salario

Art. 131.- La operación del pago deberá iniciarse, inmediatamente después de terminada la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva. Esta operación deberá realizarse ininterrumpidamente.

Principio de incompensabilidad del salario

Art. 132.- El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

Inembargabilidad del salario mínimo. Máximo embargable

Art. 133.- El salario mínimo es inembargable, excepto por cuota alimenticia. En lo que exceda del salario mínimo, la remuneración se podrá embargar hasta en un veinte por ciento. (8)

CAPITULO III

De la jornada de trabajo y de la semana laboral

Clases de jornadas

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Jornadas máximas en actividades peligrosas o insalubres

Art. 162.- En tareas peligrosas o insalubres, la jornada no excederá de siete horas diarias, ni de treinta y nueve horas semanales, si fuere diurna: ni de seis horas diarias, ni de treinta y seis horas semanales, si fuere nocturna. En los casos de este artículo, la jornada de trabajo que comprenda más de tres y media horas nocturnas, será considerada nocturna, para los efectos de su duración.

Se consideran tareas peligrosas o insalubres las labores comprendidas en los Artículos 106 y 108. En caso de duda sobre si una tarea es peligrosa o insalubre, se estará a la calificación que de la misma haga la Dirección General de Previsión Social.

No obstante lo dispuesto en el inciso primero de este Artículo, los patronos de empresas en que se realizan tareas conceptuadas como peligrosas o insalubres, podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Previsión Social autorización para trabajar de conformidad con las normas establecidas en el Artículo anterior, la que se otorgará previo dictamen de la Dirección General de Previsión Social, en que conste que dichas empresas emplean sistemas y equipos de seguridad e higiene apropiados a sus actividades y que los riesgos profesionales con responsabilidad patronal no han

sido frecuentes. La autorización referida se revocará, si variaren en cualquier tiempo los extremos indicados. (5)

Tiempo efectivo de trabajo (definición)

Art. 163.- Considérase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Fraccionamiento de la jornada

Art. 164.- La jornada de trabajo en casos especiales, podrá dividirse hasta en tres partes comprendidas en no más de doce horas, previa autorización del Director General de Trabajo.

Fijación del horario de trabajo

Art. 165.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrá que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de trabajo, atendiendo a lo preceptuado por este Código, convenciones y contratos colectivos, de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

Tiempo de reposo y comidas

Art. 166.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores. En las empresas que prestan un servicio público como las de ferrocarriles, de transporte de pasajeros, de suministro de energía eléctrica y otras análogas, el horario de trabajo será elaborado por la empresa, en atención al mejor servicio o a las disposiciones dictadas por la autoridad competente, según el caso, e incorporado al respectivo reglamento interno de trabajo.

Los trabajadores y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

Descanso mínimo entre jornadas

Art. 167.- Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

Recargo por jornada nocturna

Art. 168.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Remuneración de la jornada extraordinaria

Art. 169.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal. Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

Prohibición de jornada extraordinaria permanente

Art. 170.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, en las empresas en que se trabaje las veinticuatro horas del día, podrá estipularse el trabajo de una hora extraordinaria en forma permanente, para ser prestado en la jornada nocturna.

También podrá pactarse el trabajo de una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los trabajadores puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábados y domingo de cada semana. En los casos a que se refieren los dos incisos anteriores, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

CAPITULO IV

Del descanso semanal

Día de descanso remunerado

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Trabajadores no sujetos a horario

Art. 172.- Los trabajadores no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos. No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.

Domingo: día de descanso semanal

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana.

Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Forma de pago del día de descanso

Art. 174.- Los trabajadores tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso.

Si el salario se estipulare por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto va incluida la prestación pecuniaria del día de descanso semanal.

Remuneración del día de descanso

Art. 175.- Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

Remuneración del día compensatorio

Art. 176.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente. El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

CAPITULO V

De la vacación anual remunerada

Vacaciones remuneradas

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Días de asueto y descanso comprendidos dentro del periodo de vacaciones

Art. 178.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Años de trabajo continuo: cómputo

Art. 179.- Los años de trabajo continuo se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al patrono y vencerán en la fecha correspondiente de cada uno de los años posteriores.

Mínimo de días laborados para derecho a vacaciones

Art. 180.- Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Continuidad del trabajo no interrumpida

Art. 181.- Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe en aquellos casos en que se suspende el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados para los efectos del artículo anterior.

Potestad patronal para definir fecha de vacaciones

Art. 182.- El patrono debe señalar la época en que el trabajador ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos. Los plazos dentro de los cuales el trabajador deberá gozar de sus vacaciones, serán de cuatro meses si el número de trabajadores al servicio del patrono no excediere de ciento; y de seis meses, si el número de trabajadores fuere mayor de ciento; ambos plazos contados a partir de la fecha en que el trabajador complete el año de servicio.

Forma de cálculo de la remuneración por vacaciones

Art. 183.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el

número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Dotación de alojamiento o alimentación

Art. 184.- Si en virtud del contrato de trabajo o por las normas de este Código, el patrono proporcionare al trabajador alojamiento, alimentación o ambas a la vez, deberá aumentarse la remuneración de las vacaciones en un 25% por cada una de ellas, siempre que durante éstas se interrumpen aquellas.

Oportunidad de pago de la remuneración

Art. 185.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquellas en que deba volver al trabajo.

Art. 186.- Derogado. (8)

Pago de vacaciones no disfrutadas en caso de terminación de la relación laboral

Art. 187.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para el patrono, éste deberá pagar al trabajador la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

Prohibición de compensación de vacaciones

Art. 188.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.

Disfrute colectivo

Art. 189.- El patrono podrá disponer que todo el personal de la empresa o establecimiento, disfrute colectivamente, dentro de un mismo período, de la vacación anual remunerada. En tal caso no será necesario que el trabajador complete el año de servicio que exige el Art.

177, ni los doscientos días de que habla el Art. 180, ni tendrá efecto lo dispuesto en el Art. 186.

También podrá el patrono, de acuerdo con la mayoría de trabajadores de la empresa o establecimiento, fraccionar las vacaciones en dos o más períodos dentro del año de trabajo. Si fueren dos, cada período deberá durar diez días por lo menos; y, si fueren tres o más, siete días como mínimo.

CAPITULO VI

De los días de asueto

Días de asueto remunerados

Art. 190.- Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero; b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa; c) primero de mayo;
- d) seis de agosto; e) quince de septiembre; f) dos de noviembre; y g) veinticinco de diciembre.

Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre. (9)

Forma de pago del asueto

Art. 191.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

Pago adicional por asueto laborado

Art. 192.- Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior. (1)

Obligación de no interrumpir servicios públicos o esenciales

Art. 193.- En las empresas que presten servicios públicos, o esenciales a la comunidad, los trabajadores estarán obligados a permanecer en sus puestos en el número que designe el patrono, para que el servicio no sea interrumpido y rinda el mínimo exigible y necesario.

En la misma obligación y con las mismas limitaciones estarán los trabajadores que presten sus servicios en:

a) Establecimientos de diversión o esparcimiento; b) establecimientos dedicados a la venta de artículos de primera necesidad, pero en este caso no estarán obligados a trabajar después de las doce horas; c) hoteles, restaurantes y refresquerías; d) labores cuya interrupción pueda ocasionar graves perjuicios al interés o a la salubridad públicos; y e) labores que, por razones técnicas o prácticas, requieran su continuidad, o cuya interrupción traiga consigo la descomposición de la materia a elaborar o consecuencias análogas. En los casos de este artículo, los trabajadores que laboren en los días de asueto tendrán derecho a la remuneración establecida en el artículo anterior.

Coincidencia de los días de asueto y de descanso

Art. 194.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Art. 192 y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

Trabajadores excluidos

Art. 195.- Únicamente quedarán excluidos de lo dispuesto en este Capítulo los trabajadores a domicilio y los trabajadores cuyos salarios se hayan estipulado por comisión o a destajo, por ajuste o precio alzado.

CAPITULO VII

Del aguinaldo

Obligación de pago del aguinaldo

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Derecho al aguinaldo

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Monto de la prima por aguinaldo

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días; 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días; 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días. (4)

Forma de cálculo del aguinaldo

Art. 199.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Oportunidad de pago del aguinaldo

Art. 200.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Pérdida del aguinaldo

Art. 201.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

Pago en caso de terminación del contrato

Art. 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

CAPITULO VIII

Disposiciones comunes a los capítulos V y VII

Causas justificadas de ausencia

Art. 203.- Se tendrán por causas justificadas de inasistencia al trabajo, el goce de vacaciones o licencias, la suspensión disciplinaria, las causas que según la ley interrumpen o suspenden el contrato individual de trabajo y todo caso fortuito o fuerza mayor que impida al trabajador asistir a sus labores.

Sin embargo, cuando la inasistencia al trabajo se deba a la privación de la libertad del trabajador, por acto de autoridad, seguido de un procedimiento legal en que se le imponga una sanción, tal inasistencia no se considerará justificada. Excepción

ANEXO N° 2.
BITÁCORAS DEL TRABAJO DE CAMPO

SUJETO 1. LIC. JUAN RAMÓN ROSALES

Bitácora 1.

- **Fecha:** 13 Septiembre de 2,013 **Hora:** 6:30 p.m – 8:00 p.m
- **Lugar:** Instalaciones de Grupo Golán
- **Actividad:** Presentación de actividad a desarrollar

Se procedió a realizar la explicación del proyecto a realizar, la cantidad de sesiones a desarrollar a partir de la necesidad latente. En esta primer sesión se aplicó la encuesta a implementar el punto de partida fue la experiencia laboral adquirida por el gerente de recursos humanos, se sistematizó verbalmente cada una de las empresas donde se ha desempeñado para tener una visión más amplia de su historia laboral, con el objetivo de profundizar en la experiencia que ha adquirido y con ello tener un panorama amplio de las posibles funciones que ha desempeñado en su cargo como gerente de recursos humanos.

Posteriormente se procedió a la aplicación del instrumento de evaluación que permitió tener una visión más amplia de las funciones que ha desempeñado como gerente de recursos humanos. Se culminó la primera sesión con el sujeto agradeciéndole por el tiempo brindado y a su vez estableciendo el día y la hora que sería factible realizar la siguiente sesión de entrevista.

- **Bitácora analítica de esta sesión**

El método de análisis, se expone durante la presentación del proyecto o investigación a realizar. Al ejecutarse con el primer sujeto la apertura que se tuvo fue inmediata, la ventaja radica en que el equipo investigador ya conocía al sujeto en estudio desde un año lo que facilitó que el primer contacto se realizara con mayor fluidez y soltura.

Durante la sesión se mantuvo una conversación fluida lo que permitió que el sujeto n° 1, lograra expresar sus vivencias y experiencias de una forma abierta y natural las funciones que como psicólogo ha desarrollado en la Administración del Personal. En ese sentido el sujeto

comprendió de forma muy natural y precisa como se desarrollaría la participación de él en el proceso de investigación.

- **Problemas durante el proceso**

Diferentes situaciones surgieron antes de la realización de esta reunión. Al principio, para poder llegar al lugar donde se citó al equipo de investigación, surgió inconvenientes relacionados al tema del tráfico por la hora de reunión y de horarios de salida de labores, no solo del equipo de trabajo, sino también de los ciudadanos en general.

Otro de los problemas que surgieron en el proceso estuvo ligado a la zona donde se realizó esta primera sesión, debido a que es una área peligrosa y de la que el equipo corría un riesgo en su integridad física. Otro problema que dificultó el proceso es el cansancio con que contaba el sujeto ya que se esperó por 30 minutos a que el gerente terminara una reunión de trabajo y además de ser día viernes, después de una semana completa de jornada laboral, específicamente en horario de salida, cuando el sujeto en estudio cuenta como horario para descanso.

- **Codificación**

Durante esta sesión los elementos que más se abordaron fueron: La diferencia que existe de empresas a empresa, la importancia del psicólogo laboral como gerente ante de las proyecciones sobre la eficacia del recurso humano de toda la organización.

Bitácora 2

- **Fecha:** 21 Septiembre de 2,013 **Hora:** 6:30 p.m – 9:00 p.m.
- **Lugar:** Colonia Escalón “El arriero”
- **Actividad:** Primera etapa de entrevista a profundidad

En esta segunda sesión, se procedió a iniciar el proceso de entrevista a profundidad, donde se abordaron aspectos destacados en la encuesta realizada en la sesión anterior. Se comenzó a conversar sobre las diferentes experiencias y funciones que ha desarrollado en su cargo como gerente de recursos humanos. Se obtuvieron resultados muy amplios al respecto, en cada una de las áreas abordadas el licenciado Juan Ramón expuso sus experiencias vividas en las diferentes empresas donde se ha desempeñado como gerente de recursos humanos. En esta sesión la

entrevista no fue completada por lo que se procedió a finalizar y a programar la siguiente entrevista para la siguiente semana.

- **Bitácora analítica de esta sesión**
- **Comienzo de entrevista de profundidad**

Durante esta segunda sesión, el sujeto n°1 se mostró al inicio de la entrevista cansado, sin embargo mantuvo una actitud de interés y atención a las preguntas que se ejecutaron, al inicio tanto el equipo investigador y el entrevistado se mostraron cansados e impacientes, sin embargo a medida que la conversación se fue entablando y profundizando el ambiente cambio y se mejoró la actitud de los participantes.

- **Problemas durante el proceso**

Durante esta sesión surgieron inconvenientes en relación al clima, pues el transitar con lluvias genera mayor tráfico, esto dificultó que el sujeto llegara con 45 minutos de retraso en el tiempo establecido 7 y que el equipo facilitador se inquietara ante esa situación. El sujeto en estudio contaba con un tiempo mínimo de 3 horas para atender al equipo investigador por lo que se utilizó 45 minutos para degustar alimentos ya que era hora de cena y el sujeto y equipo investigador habían salido de su jornada laboral. Posteriormente se tuvo que transportar al sujeto a su lugar de residencia ya que por la zona donde vive y la hora de salida no podía conducirse de manera individual.

- **Codificación**

Durante esta sesión los elementos que más se abordaron fueron el liderazgo y la comunicación como elementos importantes en la administración de recurso humano a nivel gerencial, ya que es través de estos elementos que se logran las diferentes alcanzar cambios significativos a nivel organizativo.

Bitácora 3

- **Fecha:** 05 de Octubre de 2,013
- **Lugar:** Antiguo Cuscatlán
- **Hora:** 6:30 p.m – 9:00 p.m.
- **Actividad:** Terminación de entrevista

Se agradeció la participación una vez más en el proceso de entrevista, se abordaron aspectos de las funciones que ha desempeñado como gerente de recursos humanos y que no se abordaron en la entrevista anterior. La entrevista se prolongó ya que se abordaron funciones que como gerente de recursos humanos son de vital importancia, por ejemplo la labor de asesor que es indispensable para el desarrollo de la organización y que hoy en día son de los retos mayores para cada gerente de recursos humanos. Se finalizó agradeciendo la participación del sujeto en estudio sobre el proceso de investigación, ya que sus aportes fueron enriquecedores

- **Bitácora analítica para esta sesión**
- **Cierre de entrevista a profundidad**

Durante esta entrevista se continuó la entrevista a profundidad con el sujeto en estudio, en esta sesión la disposición y apertura para relatar las experiencias vividas, sin embargo por el cansancio de ser un sábado por la tarde luego de una semana laboral. Los aportes proporcionados ampliaron y completaron ciertas dudas que no se abordaron en las sesiones anteriores.

- **Problemas durante el proceso**

En esta sesión se dificultó al inicio de la reunión ya que era día sábado y el sujeto deja preparado para el día lunes lo que presentara en reunión de gerentes, por lo que el equipo investigador tuvo que esperar que terminara sus actividades y esperar a que llegara al punto de encuentro. Este día el sujeto tenía una reunión personal por lo que menciono contar con un máximo de tres horas para poder atender al equipo.

- **Codificación**

En esta sesión los elementos que más sobresalieron fueron los conocimientos administrativos que debe poseer el psicólogo para efectos de mantener una gerencia que logre alcanzar los objetivos de la organización. Fundamentalmente se abordaron elementos de la importancia del manejo de procedimientos como clima organizacional, evaluación de desempeño, perfiles de puesto, que el gerente de recursos humanos debe conocer ya que es a través de estos que se conocerán fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores que componen la organización.

SUJETO 2. LIC. ÁNGELA DEL PILAR GUTIERREZ

Bitácora 1.

- **Fecha:** 12 de Octubre de 2013 **Hora:** 6:00pm
- **Lugar:** Míster Donut, Plaza Merliot.
- **Actividad:** Presentación de equipo, realización de encuesta.

Con anterioridad se acordó la cita para que la licenciada Gutiérrez se reuniera con el equipo de investigación, se realizó la presentación formal del equipo, manifestándole el objetivo y el tema de la investigación, solicitando su colaboración en comentar su experiencia y conocimiento en el área de recursos humanos, luego de aceptar a colaborar en la investigación se le proporcionó la encuesta para ser llenada y se coordinó la siguiente reunión para iniciar con la entrevista.

- **Bitácora Analítica de esta sesión**

Durante el desarrollo de la sesión con el sujeto n° 2, se logró establecer una interacción e identificación muy genuina con el equipo, desde el principio se sostuvo una conversación que no solamente involucró temas académicos o profesionales, sino que también incluyó temas personales y familiares, de manera que el resultado del rapport resultó un excelente acercamiento entre ambas partes. Esto continuó en la fácil comprensión del primer instrumento que fue proporcionando, se comprendió con facilidad los criterios para ubicarse en las funciones desempeñadas a lo largo de la trayectoria en gerencia de recursos humanos. Al cerrar se logró acordar la próxima hora y fecha de sesión, obteniendo una actitud colaboradora en el sujeto.

- **Problemas en el proceso.**

Parte de los problemas que surgieron en esta primera sesión que se llevo a cabo, fueron en primer lugar; como en el caso de otros sujetos, el desconocimiento en persona de los involucrados en la sesión, aunque eso solo de primer momento resultaba ser una dificultad. Además, como en muchas de las sesiones que se llevaron a cabo con los demás sujetos de la muestra de investigación; el lugar concurrido de personas en el que el objetivo es relajarse, distraerse, era parte del lugar de desarrollo de la sesión, esto producía ruido en el lugar,

interfiriendo un poco en el tono de voz que cada uno de los participantes en la sesión. Sin embargo, se logró obtener una cantidad de información y experiencias relevantes para el tema de investigación. Otro de los conflictos con que se encontró, fueron horarios y compromisos de los que dependía el sujeto en el momento casi final de la sesión, por lo que se mostró un grado de ansiedad y prisa para retirarse del lugar al destino que llevaba.

- **Codificación.**

Existió en la sesión diversos puntos que reflejaron importancia y relevancia para el sujeto al momento de expresar las experiencias, vivencias y roles desempeñadas. De estas funciones la que indicaba el sujeto principalmente, es el liderazgo con que ha dirigido las organizaciones donde se ha desenvuelto. Indicando que el liderazgo es parte fundamental para poder lograr diversos objetivos, no solo con el recurso humano, sino que también con las demás áreas que componen la empresa. El sujeto indicaba una asesoría, como proveedor de nuevas ideas frescas y estrategias que permitieran cumplir el objetivo de la empresa, sosteniendo siempre la parte humana necesaria para velar por derechos, beneficios y satisfacción en los colaboradores. Todo esto involucra la motivación, incentivos y crecimiento profesional que se le puede dar a un colaborador para que pueda ejercer sus funciones específicas en el puesto de trabajo que le corresponde a cada cual.

Bitácora 2

- **Fecha:** 19 de Octubre de 2013 **Hora:** 5:40pm
- **Lugar:** Míster Donut, Plaza Merliot. **Actividad:** Inicio de entrevista.

Este día se inició con la entrevista por parte del equipo investigador a la licenciada Gutiérrez, inicio dando una trayectoria de su vida laboral y posteriormente continuo dando respuesta a las interrogantes sobre las funciones realizadas como gerente de recursos humanos, ella posee tres experiencias en diferentes empresas donde se ha desempeñado en dicho cargo.

Al equipo investigador le comento diferentes anécdotas experimentadas en su lugar de trabajo, conforme fue avanzando la entrevista relacionaba en las diferentes empresas donde ha laborando. La entrevista se extendió y por ello se coordinando otra cita para continuarla.

- **Bitácora Analítica de esta sesión**

Este día, el inicio de la sesión, fue totalmente diferente al anterior, pues ya ambas partes se conocía, así que identificarse no fue situación problemática. En esta sesión, se continuo, siempre brindado parámetros anteriores de los criterios, para que el sujeto pudiera contestar objetivamente a los planteamientos realizados. Como en la sesión anterior, la fluidez de conversación e identificación fue bastante fácil, así como la comprensión de cada planteamiento. A medida fue progresando la actividad, se iba ampliando más los conocimientos, las vivencias, integrando la sesión anterior con la presente.

- **Problemas en el proceso.**

Durante este espacio de tiempo, se contó con la dificultad de espacio en agenda del sujeto parte de la investigación, debido a que tuvo que retirarse de clases que correspondían a ese horario, asistiendo un poco tarde a la hora previamente citada, lo que llevo a otra parte de las dificultades, y que generó el deseo de apresurar el tiempo estipulado. El equipo trató de manejar de la forma correcta la tensión que existía en el ambiente por el factor tiempo y poder conseguir la información necesaria.

- **Codificación.**

Durante el desarrollo de esta sesión, permanecía siendo el liderazgo una de las partes fundamentales que se presentaba en cada función que ejerce el sujeto como líder y administrador del recurso humano dentro de la organización. Además, se logró identificar la comunicación como parte vital, al igual que con los demás sujetos parte de la muestra de la investigación. Parte determinante como se logra comunicar y relacionar con los diferentes colaboradores de la organización, siendo que con las bondades y competencias de un profesional de la ciencia del ser humano, especialidad del psicólogo, dar pie a la facilidad para saber entenderse con todos los departamentos de la empresa.

Bitácora 3

- **Fecha:** 26 de Octubre de 2013

Hora: 6:00pm

- **Lugar:** Míster Donut, Plaza Merliot.

Actividad: Cierre de entrevista.

Se inició con un rapport sobre las actividades realizadas en la semana trascurrída, posteriormente se retomó la entrevista, en la cual la entrevistada comentaba su experiencia y diferentes dificultades y logros experimentados en su cargo como gerente. Se culminó la entrevista agradeciendo el equipo investigador la colaboración de la profesional, por su tiempo y por compartir las vivencias que ha tenido desempeñando su cargo.

- **Bitácora de análisis de esta sesión**

Siendo que esta, fue la tercera sesión con el sujeto, surgió con naturalidad, mucha información y soltura. Igual, de parte del equipo investigador, la comodidad entre ambas partes resultó ser pieza fundamental en el desarrollo de la actividad. Se logró observar diferentes experiencias, más específicas de la parte de gerencia de recursos humanos. Es, en esta sesión, donde se pudo agradecer al sujeto por el tiempo otorgado, por los conocimientos y experiencias transmitidos de esta forma, sintética y con mucho valor.

- **Problemas en el proceso.**

Las mayor problemática de este día, continuó siendo el horario de los participantes. Sin embargo no hubo mayor retardo para la ejecución de la actividad. Un problema que fue bastante evidente en esta última sesión, fue el del cansancio que el sujeto presentaba a la hora de la sesión, no interfirió a cabalidad o de manera directa este hecho, sin embargo, deja la duda si el cansancio pudo hacer que el sujeto respondiera con más profundidad de lo que lo hizo.

- **Codificación**

Indagar sobre las competencias que debe poseer el psicólogo laboral que ejerce como gerente de recursos humanos. Existe una diversidad de competencias con las que debe contar el psicólogo laboral en el desempeño del rol de administrador del capital humano en determinada organización. En el desarrollo de la investigación surgen con rapidez y precisión, cuáles son las competencias necesarias para poder ejercer este importante papel dentro de las organizaciones. La cuestión de dirigir a un equipo hacia el cumplimiento del objetivo de una meta, independiente del departamento al que pertenezca, es parte fundamental para el gerente de recursos humanos. Es acá en esta parte, donde surge un grande reto y es necesario que se desarrollen competencias. Se encuentra que estas competencias en primer lugar, según lo que cada uno de los participantes

de las muestras explica, es el liderazgo con qué decide cada uno de los sujetos de la muestra; con sus características personales e individuales, según aprendió, según experiencias con resultados positivo; el objetivo principal es escoger cómo dirigir, guiar y llevar al personal para que cada cual logre el objetivo de su puesto. Surge la necesidad de ser un buen comunicador de situaciones, información, indicaciones pertinentes siempre orientado a la plaza que cada cual cubre. Esto indica que el psicólogo laboral no solamente debe conocer su puesto de trabajo como tal, sino también tener el suficiente conocimiento de las personas a su cargo, y en sí de las demás plazas en la empresa, permitiendo abrir paso a un adecuado y acertado asesoramiento a cada uno de los colaboradores.

Además no solo está encaminado a la gerencia de recursos humanos, en relación a su administración, sino que también debe contar el psicólogo laboral con competencias que le permitan asesorar las demás áreas, con esto se presenta la necesidad de un fácil aprendizaje que le permita poder ingresar a nuevos mundos, de diferentes ciencias, con diferentes métodos, y lograr tener la capacidad de proponer estrategias, soluciones y marcar diferentes rumbos de los que se vienen dando en las diferentes áreas y gerencias de una organización.

SUJETO 3. LIC. GUADALUPE DE SALAZAR

Bitácora 1.

- **Fecha:** Lunes 16 de septiembre de 2013 **Hora:** 02:30p.m.
- **Lugar:** Ministerio de Economía. Centro de gobierno
- **Actividad:** Presentación de equipo de trabajo.

Este día se realizó el primer acercamiento con la licenciada Guadalupe de Salazar, atendió al equipo investigador en su oficina brindando 30 min de su tiempo. Se realizó la presentación formal del equipo, comentando el tema de investigación y contextualizando a la licenciada sobre el objetivo de dicha entrevista y solicitando su colaboración. La licenciada Guadalupe de Salazar, acepto colaborar, se le proporcionó la encuesta para su respectivo llenado, esperando obtener las respuesta para posteriormente iniciar con la entrevista.

Se inició con la entrevista por parte del equipo investigador, por su parte la entrevistada comentando sus conocimientos y experiencia en el área de Recursos Humanos y su experiencia como Gerente del Ministerio de Economía. Expresó su punto de vista de las interrogantes que se le iban realizando. Se coordinó una nueva cita para continuar con la entrevista.

- **Bitácora analítica de esta sesión**
- **Presentación oficial de equipo**

Durante esta sesión se tuvo el primer contacto con la sujeto N° 4 la cual se mostró interesada, con deseos de apoyar el proceso de investigación, ya que por ser empresa pública el tiempo para poder atender a personas externas por lo que se programó al equipo en horario de salida 4:30 p.m. para poder ser atendidas.

- **Problemas durante el proceso**

El primer inconveniente que se presento es que todas las integrantes del equipo trabajan en diferentes empresas, por lo que tuvieron que solicitar permiso en sus puestos de trabajo para poder asistir a la misma, lo cual complico al momento de la salida ya que el transporte donde se transportarían, estaba limitado y tardado, sin embargo se logró acercarse a la empresa y empezar con minutos de retraso.

- **Codificación**

En esta sesión los temas que más se abordaron fueron: relacionados, al liderazgo. Comunicación, requisitos fundamentales para desempeñarse como gerentes de recursos humanos, además de las características del manejo de recursos humanos en la empresa pública.

Bitácora 2

- **Fecha:** martes 17 de septiembre de 2013 **Hora:** 04:30 p.m.
- **Lugar:** Ministerio de Economía. Centro de gobierno
- **Actividad:** Continuación de entrevista.

En la segunda sesión, se realizó la entrevista en horas después de culminada la jornada laboral, atendiendo al equipo en las instalaciones de su oficina, se continuo con las preguntas sobre las funciones realizadas como gerente de recursos humano, expresó su experiencia dentro del ministerio de Economía, relató las diferentes funciones que realiza regulada por las normas y leyes de los trabajadores de gobierno. Se culminó la entrevista, agradeciendo su colaboración voluntaria y gratuita, por el tiempo dedicado al equipo de investigación.

- **Bitácora analítica de esta sesión**
- **La entrevista a profundidad**

Durante esta sesión el sujeto se mostró interesada y dispuesta a colaborar a pesar que se atendió, después de la jornada laboral de los involucrados en el proceso de investigación, la sujeto en estudio se mostró interesada y atenta a generar respuestas, durante la conversación presento ejemplos concretos de las experiencia vividas, además de mostrar los materiales físico utilizados en cada función como por ejemplo, presentación de inducción, programa de capacitación, formato de evaluación de desempeño, formato de clima organizacional.

- **Problemas durante el proceso**

Durante este proceso la mayor dificultad que se presentó fueron los horarios establecidos por el sujeto en estudio ya que para el equipo investigador implico solicitar permiso de sus empleos para poder estar a la hora indicada en la entrevista programada.

Por ser día de la semana y el sujeto tenía que entregar un reporte semanal, existieron tres interrupciones por parte de la asistente que mostro el trabajo que había realizado y terminado, lo

cual género que en esas ocasiones la entrevistada se distrajera en sus respuestas, sin embargo lograba encarrilarse a medida la entrevista surgía.

- **Codificación**

Se abordaron elementos como: liderazgo, comunicación, importancia de ser creativos para que el psicólogo laboral logre el impacto necesario en su función como tal. El ser innovadores como psicólogos laborales, pues aunque existan procedimientos establecidos por la empresa será de mucho aporte para la organización que el gerente de recursos humanos sea proactivo y creativo en la labor que desempeña.

SUJETO 4. LIC. EVELIA CASTRO.

Bitácora 1.

- **Fecha:** Sábado 31 de agosto. **Hora:** 03:00p.m.
- **Lugar:** Mister Donut Plaza Merliot.
- **Actividad:** Presentación de trabajo de graduación, aplicación de cuestionario y entrevista.

Este día se logró concretar una reunión, en donde se conoció de manera personal a Lic. Evelia Castro. Se inició haciendo una introducción hacia el contexto de cada una de las integrantes del equipo, para que el sujeto pudiera conocer con quienes se relacionaba y pudiese haber una forma de abrir paso a mundos diferentes y que la información se vertiera de forma natural. Se indicó el proceso a seguir, explicando detalladamente el primer instrumento, el objetivo principal por el que fue creado y hacia donde llevaría este instrumento. Este cuestionario permitió abrir paso a conocer las funciones que el sujeto desempeñó en las diferentes organizaciones que se desarrolló. Se solicitó autorización para poder grabar la entrevista que sería dirigida hacia la profesional y así mismo para poder tomar anotaciones de lo que se estaba conversando, anotaciones importantes para poder realizar un análisis posterior a la entrevista.

La actividad se realizó de forma que se estableció una conversación fluida en la que hubo espacio de preguntas y respuestas, en donde se obtuvo una exposición clara de la experiencia obtenida en las diferentes organizaciones. De esta forma se generó la sesión durando alrededor de 3 horas. En medio de ese tiempo se brindó algo de tomar a la licenciada, espacio para descansar de modo que tuviera un reposo del evento. Al finalizar, se agradeció a la profesional por haber brindado el tiempo, espacio y conocimientos a cada una de las participantes. Cada una se despidió del sujeto y cada cual tomó camino hacia el destino personal.

- **Bitácora Analítica de esta sesión**
- **Memo de introducción.**

Cada uno de los sujetos, con características personales distintas, con el método de análisis, el método de la entrevista a profundidad permite por un lado mantener abierta a ese mundo de experiencias que cada uno de los sujetos provee. En este caso, ha permitido que se hable de funciones, y de detalles que se han dado en la vivencia de una gerencia de recursos humanos,

muy específicamente de la forma en que se ha desarrollado en El Salvador como tal. La comprensión del método utilizado para llevar a cabo la actividad de esa sesión, fue completamente comprendido por el sujeto N° x, situación que condujo a una facilidad para compartir ideas, vivencias, conocimientos y aprendizajes en las diferentes áreas que tuvo oportunidad de ejercer durante la gestión y en las que el equipo investigador indagó.

Al ser de diferentes organizaciones, y haber tenido diversas experiencias en diferentes rubros e instituciones, permite paso a mayor conocimiento, significando una perspectiva interesante y diferente, de seguro, de los demás sujetos de la muestra.

- **Problemas en el proceso.**

Este día en el que se realizó esta actividad, surgieron diversas situaciones que interfirieron para que se llevara a cabo la actividad, al menos para dar inicio a la misma. Estas dificultades se debieron a que el primer contacto con la psicóloga fue vía electrónica, por lo que no se conocía el físico de una u otra línea. Sin embargo, de la misma necesidad, surgió la búsqueda por ambas partes, lo que permitió encontrarse casi inmediatamente, al coincidir en el lugar citado. Surge también dificultad con los horarios y la forma de transportarse de parte del sujeto a su destino. Por lo que generó un poco de ansiedad y presión en la persona al final de la sesión por la necesidad de retirarse hacia su destino.

- **Codificación.**

De primer momento e impresión, en el desarrollo de la sesión se logra identificar dos variables fundamentales en cada una de las funciones que desempeña el sujeto entrevistado. Una, el liderazgo, que significa base fundamental para el mismo, vertiéndose como fuente en cada una de las áreas en donde el psicólogo laboral se desarrolla en las organizaciones.

Otro factor importante, identificado en las experiencias del sujeto, es la comunicación, en cualquiera de las líneas hacia donde estuviera dirigido un mensaje, se notó la importancia y dedicación especial con que se hacía, de modo que el mensaje se transmitiera correcta y cordialmente, logrando el objetivo, que ese mensaje fuese escuchado. Ambos factores se emparejan para lograr de la mejor forma las funciones, que en este caso este sujeto, ejercía. Favoreciendo la función en las diferentes áreas en donde tuvo oportunidad de involucrarse.

Bitácora 2

- **Fecha:** Sábado 07 de septiembre. **Hora:** 03:00p.m.
- **Lugar:** Mister Donut Plaza Merliot. **Actividad:** Continuación de entrevista.

Este día, se continuó con la entrevista, este día con mayor facilidad que el anterior,, pues ya se conocía físicamente entre sí el equipo y cada uno. De igual manera que en la sesión anterior se inicia con una introducción, un rapport que permitió poder acceder nuevamente a la entrevista. Ésta se sostenía en su mayor parte a través de una conversación, siempre con autorización para poder grabarla.

Permitiendo hacer una conversación profunda y ampliada de cada una de las funciones que desempeño la profesional en la organización donde fungió como gerente de recursos humanos; se convierte siempre en una conversación agradable y fluida. Se hace una pausa a mitad de la conversación, después de casi 1 hora y media de entrevista para poder ofrecer a la profesional algo de tomar y poder continuar con la entrevista. De esta forma, se finaliza la entrevista, se agradece el tiempo brindado, y se solicita permiso para poder ubicar el nombre de la misma, en el trabajo ya finalizado, como homenaje a la disposición y colaboración desinteresada. Aquí finaliza, agradeciendo a detalle el tiempo, conocimientos, e indicando si en caso hubiese necesidad poder volver a contactarla. A partir de esto, cada quien toma el camino hacia la actividad correspondiente.

- **Bitácora analítica de esta sesión**
- **Memo, continuación.**

La comprensión de la forma en cómo se desarrollaba cada sesión, fue importante y básica, con esto la claridad para exponer los conocimientos, las vivencias y experiencias. Por eso, en esta sesión se pudo comprender como el sujeto agudizó los detalles, amplió a profundidad las funciones desarrolladas, relacionándolas entre sí, generando un concepto propio de su gestión como administradora en las organizaciones que le permitieron este rol.

Esta sesión fue de hecho, mucho más extendida en tiempo, en comparación a la primera, y también en la parte de información obtenida, se sacó mayor provecho por la parte empírica ya ejecutada en la sesión anterior.

Entrar a un ambiente de mayor confianza facilitó la comprensión, la comodidad de parte del sujeto y del equipo investigador.

- **Problemas en el proceso**

El primer problema que surge en esta sesión, se debió a que por ser sábado, el sujeto tenía actividades de carácter obligatorio con su familia, por lo que se presentó un poco retrasada a la hora acordada. Sin embargo, siempre restó el tiempo necesario para compartir en la sesión. Otro de los problemas que surgió durante la sesión se debió al lugar donde se decidió reunirse, por ser un lugar público, surgió mucho ruido proveniente de demás personas que frecuentan el lugar, agregando a esto ser uno de los meses más visitados por la población salvadoreña. Esto no impidió que se saliera adelante con la sesión.

Una dificultad que surge, dado a que el sujeto traído de su ambiente natural hacia una actividad inusual, es que con la compañía de sus hijas, lo que intensifico no solo a la entrevistada, sino también, al equipo investigador, pues surgían necesidad de hacer con rapidez la sesión, con el objeto de que las familiares, no encontrarán tedioso el tiempo en que se estarían esperando que terminase la sesión. Al final, se logró mantener atención en diferentes actividades que permitió terminar con el objetivo alcanzado en la sesión.

- **Codificación**

Se continúa obteniendo diferentes conceptos, experiencias en el área de la gestión de administración de recursos humanos que tuvo la participante, como en la sesión anterior se prosigue acentuando la parte del liderazgo y de la adecuada comunicación en la gestión del personal o capital humano. Sin embargo se acentúa la parte en la que no es del mismo modo que se da, según las líneas hacia a donde se dirige la comunicación, la apertura que se obtiene, ni la flexibilidad con que se habla en algunos mandos altos.

La capacidad de adaptabilidad es otro de los temas que se denota en el desarrollo de la sesión, adaptabilidad a las diversas situaciones que surgen entre los colaboradores y los departamentos con que se relaciona un administrador de recursos humanos.

ANEXO N° 3
SUJETOS EN ESTUDIO

SUJETO N° 1

Nombre: Juan Ramón Rosales Alemán

Edad: 42 años

Sexo: Masculino

Profesión u oficio: Licenciado en Psicología y Licenciado en Administración de empresas.

Graduada de: Universidad Tecnológica de El Salvador

Años de experiencia en el cargo de gerente de recursos humanos: 9 años

Cargo Actual: Gerente de Recursos Humanos.

Experiencia laboral:

- Casa presidencial, psicólogo de reclutamiento y selección de personal.
- Ministerio de hacienda, psicólogo de reclutamiento y selección de personal.
- Grupo Callejas S.A., Jefe de reclutamiento y capacitación.
- BID, miembro equipo multidisciplinario red nacional de empleos, bolsa de empleo.
- Penal de máxima seguridad Zacatecoluca, psicólogo penitenciario.
- MAQSA, Gerente de recursos humanos.
- Grupo Golán, Gerente de recursos humanos.

Estudios formales:

- Universidad Tecnológica de El Salvador
- Técnico en Administración de Empresas. (1990-1993)
- Licenciado en Psicología Industrial (1994-2000)

Estudios no formales:

- Administración de Recursos Humanos-INSAFORP.
- Administración de Recursos Humanos-RH Consultores.
- Técnico Programador Analista-Computer Data System.
- Liderazgo Organizacional-Ministerio de Hacienda.
- Redacción de informes Técnico-Ministerio de Hacienda.
- Investigación Fiscal-Ministerio de Hacienda.
- Normas ISO 9000-Ministerio de Hacienda.
- Trabajo en Equipo-Spirit Research, S.A. de C.V.
- Técnicas de Investigación-Departamento del tesoro de Estados Unidos.
- Técnicas de entrevistas-Spirit Research, S.A. de C.V.
- Filosofía Clásica-Asociación Cultural Nueva Acrópolis.
- Dirección de Recursos Humanos – FEPADE
- Relaciones Interpersonales y Liderazgo – Grupo PROCAMPOLI

Características personales:

- Fluidez Verbal
- Analítico
- Responsable
- Creativo
- Servicial
- Con alta calidad humana
- Persuasivo
- Sociable
- Dinámico
- Espontáneo
- Carismático

SUJETO N° 2

Nombre: Ángela del Pilar Gutiérrez

Edad: 41 años

Sexo: Femenino

Profesión u oficio: Licenciada en Psicología

Graduada de: Universidad Francisco Gavidia

Años de experiencia en el cargo de recursos humanos: 11 años

Cargo Actual: Gerente de cultura y desarrollo organizacional.

Experiencia Laboral:

- Super Xtra, cadena de supermercados (Panamá). Gerente de cultura y desarrollo organizacional y humano,
- Plastigas de El Salvador (Holding group), Gerente de recursos humanos de país.
- Corporación CEFA (Bayer), Jefe de recursos humanos.

Estudios Formales:

- Maestría en recursos humanos, Gestión de recursos humanos/administración de personal (Universidad Evangélica de El Salvador).
- Curso de formación pedagógica (Universidad de El Salvador)

Idiomas: español / inglés intermedio

Estudios no formales:

- Enfoque modernos de responsabilidad social empresarial (RSE).
- Auditora de calidad ISO 9001-2000 (OHSAS).
- Liderazgo situacional (Costa Rica, Marzo 2010).

- Mejores prácticas de la gestión de RRHH: Imán de talento (INCAE, agosto 2011).
- Diplomado en comunicación interna e imagen empresarial (Panamá, febrero 2012).

Características personales:

- Fluidez Verbal
- Estratégica
- Creativa
- Servicial
- Con alta calidad humana
- Persuasiva
- Sociable
- Dinámica
- Carismático
- Calidez humana

SUJETO N° 3

Nombre: Guadalupe Turcios de Salazar

Edad: 40 años

Sexo: Femenino

Profesión u oficio: Licenciada en Psicología

Graduado de: Universidad de El Salvador

Años de experiencia en el cargo de gerente de recursos humanos: 13 años

Cargo Actual: Gerente de recursos humanos

Experiencia Laboral:

- Ministerio de Economía (Actual) Gerente de Recursos Humanos
- Grupo Americatel, Coordinadora de Selección y Contratación de Personal
- Proyecto FEDISAL/BID/Ministerio de Trabajo/INSAFORP, Gestor de Intermediación Laboral

Estudios Formales:

- Diplomado en Calidad Total (FEPADE).
- Diplomado en Recursos Humanos (FEPADE).
- Programa de Competencias Gerenciales (FEPADE).
- Taller de Habilidades Gerenciales (ICAP).
- Taller de Liderazgo y Motivación al Logro (ICAP).

Idiomas: español / inglés intermedio

Estudios no formales:

- Cursos sobre evaluación del desempeño
- Clima Organizacional

- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Administración del tiempo
- Liderazgo Gerencial
- Aplicación de pruebas psicológicas
- Administración de Personal

Características personales:

- Creativa
- Servicial
- Persuasiva
- Sociable
- Precisa
- Apegada a lineamientos

SUJETO N° 4

Nombre: Rosa Evelia Castro Flores

Edad: 44 años

Sexo: Femenino

Profesión u oficio: Licenciada en Psicología

Graduada de: Universidad Modular Abierta

Años de experiencia en el cargo de gerente de recursos humanos: 3 años

Cargo Actual: Orientadora Laboral, FISDL

Experiencia Laboral:

- FUNPRES (Actual), psicóloga preventiva
- Carrion, Gerente de recursos humanos
- Callejas S.A., Jefe de selección

Idiomas: español

Características personales:

- Servicial
- Con alta calidad humana
- Sociable
- Carismático



**ANEXO Nº 4.
INSTRUMENTO: ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

Encuesta dirigida a psicólogos laborales que ejercen como gerentes de recursos humanos.

Objetivo: Obtener información respecto a las funciones que han desempeñado los psicólogos laborales, que ejercen o han ejercido el cargo de gerentes de Recursos Humanos.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: M _____ F _____

Años de experiencia del cargo de Gerente Recursos Humanos: _____

Otra profesión/conocimientos _____

Universidad donde realizó sus estudios: _____

Año de titulación: _____

Empresa donde labora actualmente: _____

Cargo que actualmente desempeña: _____

Tiempo de laborar en dicha empresa: _____

Historial laboral:

Empresa _____ cargo _____

año trabajados: _____

Empresa _____ cargo _____

año trabajados: _____

Empresa _____ cargo _____

año trabajados: _____

Empresa _____ cargo _____

año trabajados: _____

Empresa _____ cargo _____

año trabajados: _____

Indicación

Subraye la opción o las opciones que describan mejor su experiencia laboral en el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

Criterios:

- a. **A nivel de planeación:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b. **A nivel de organización:** Construir las estructuras material y social de la empresa.
- c. **A nivel de dirección:** Guiar y orientar al personal.
- d. **A nivel de control:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.
- e. **A nivel operativo:** Ejecutar directamente las actividades para el cumplimiento de objetivos.

1. ¿A qué nivel ha ejercido el liderazgo en las organizaciones que se ha desempeñado?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

2. ¿A qué nivel se ha involucrado en los procesos de comunicación que ha establecido con los colaboradores de las organizaciones donde se ha desempeñado?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

3. En el cargo que ha desempeñado, ¿Su participación en otras áreas ha sido?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

4. ¿A qué nivel ha implementado la motivación en sus colaboradores?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

5. ¿A qué nivel se ha involucrado en el proceso de reclutamiento del nuevo personal a contratar?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

6. ¿A qué nivel se ha involucrado en el proceso de selección del nuevo personal a contratar?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

7. ¿A qué nivel se ha involucrado en el proceso de inducción del nuevo personal?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

8. ¿El nivel de involucramiento que ha ejercido en la inducción a los nuevos colaboradores ha sido?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

9. En su cargo, ha realizado el coaching a nivel de:

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

10. ¿Cómo gerente de recursos humanos, el nivel de involucramiento que ha tenido en la logística de los procedimientos y trámites solicitados por el Ministerio de Trabajo ha sido?

- a) A nivel de planeación
- b) A nivel de organización
- c) A nivel de dirección
- d) A nivel de control
- e) A nivel operativo
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguna de las anteriores
- h)Otros

11. Para diseñar, describir y realizar el análisis de puesto de cada una de los cargos dentro de la organización donde se ha desempeñado como Gerente de Recursos Humanos, su participación ha sido a nivel de:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

12. En base a su historial laboral ¿Qué tipo de experiencia, ha tenido en el proceso de Clima Organizacional efectuado en la empresa donde se ha desempeñado como gerente de recursos humanos?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

13. ¿Cómo gerente de recursos humanos el proceso de evaluación del desempeño lo ha llevado a cabo?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

14. ¿El tipo de rol que ha realizado en cuanto a la capacitación del recurso humanos a su cargo ha sido?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

15. En cuanto a la capacitación continua dirigida a colaboradores ¿Cómo se ha involucrado?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

16. ¿A qué nivel se ha involucrado en la administración de la planilla de sueldos de la organización?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

17. En relación a los informes que sus colaboradores reportan sobre puntualidad y asistencia de todo el personal de la empresa, usted lo ha realizado:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

18. ¿A qué nivel ha administrado los permisos, vacaciones, incapacidades y ausencias de los empleados de la organización?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

19. En lo que se refiere a la revisión y autorización de viáticos de colaboradores, el rol que ha desempeñado ha sido:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

20. ¿En cuanto a la administración de los sistemas de incentivos que la empresa brinda a los empleados, su rol ha sido?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

21. Su nivel de involucramiento en la aplicación de los beneficios sociales que brinda la organización ha sido:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

22. ¿En relación a la administración de las pólizas médicas y de vida de sus colaboradores, su función ha sido?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

23. ¿El rol que ha desempeñado en garantizar la salud y seguridad ocupacional personal a su cargo ha sido?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

24. ¿Su función en relación a la administración de expedientes del personal ha sido?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| a) A nivel de planeación | e) A nivel operativo |
| b) A nivel de organización | f) Todas las anteriores |
| c) A nivel de dirección | g) Ninguna de las anteriores |
| d) A nivel de control | h)Otros |

ANEXO N° 5. MATRIZ DE VACIADO DE DATOS

Referencias	
A	A nivel de planeación
B	A nivel de organización
C	A nivel de dirección
D	A nivel de control
E	A nivel operativo
F	Todas las anteriores
G	Ninguna de las anteriores
H	Otros
Sujetos	
1	Lic. Juan Ramon
2	Lic. Angela Gutierrez
3	Lic. Rosa Evelia
4	Lic. Guadalupe

	criterios	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	TOTAL
Pregunta 1	A		1	1		2
	B			1		1
	C		1	1	1	3
	D		1	1	1	3
	E		1		1	2
	F	1				1
	G					0
	H					0
Pregunta 2	A					0
	B			1		1
	C			1	1	2
	D			1	1	2
	E			1	1	2
	F		1			1
	G	1				1
	H					0

Pregunta 3	A				1	1
	B	1	1	1		3
	C		1			1
	D		1	1		2
	E		1			1
	F					0
	G					0
	H					0
Pregunta 4	A					0
	B					0
	C			1		1
	D			1		1
	E			1		1
	F	1	1		1	3
	G					0
	H					0
Pregunta 5	A	1		1	1	3
	B			1	1	2
	C			1		1
	D	1		1		2
	E					0
	F		1			1
	G					0
	H	1				1
Pregunta 6	A	1	1			2
	B		1	1		2
	C		1	1		2
	D	1		1		2
	E					0
	F				1	1
	G					0
	H	1				1
Pregunta 7	A	1				1
	B	1				1
	C			1		1
	D			1		1
	E			1		1
	F		1		1	2
	G					0

Pregunta 8	H	1				1
	A	1				1
	B	1				1
	C			1		1
	D			1		1
	E			1		1
	F		1		1	2
	G					0
H	1					1
Pregunta 9	A					0
	B					0
	C			1		1
	D					0
	E					0
	F	1	1			2
	G				1	1
	H					0
Pregunta 10	A					0
	B					0
	C					0
	D					0
	E					0
	F	1	1	1		3
	G				1	1
	H					0
Pregunta 11	A					0
	B					0
	C		1			1
	D					0
	E		1			1
	F	1		1	1	3
	G					0
	H					0
Pregunta 12	A					0
	B					0
	C					0
	D					0
	E					0
	F	1	1	1	1	4

	G					0
	H					0
Pregunta 13	A				1	1
	B				1	1
	C			1	1	2
	D				1	1
	E			1		1
	F	1	1			2
	G					0
	H					0
Pregunta 14	A		1	1		2
	B		1	1		2
	C		1	1		2
	D			1		1
	E					0
	F				1	1
	G					0
	H	1				1
Pregunta 15	A			1	1	2
	B	1		1	1	3
	C			1	1	2
	D			1		1
	E					0
	F					0
	G					0
	H	1	1			2
Pregunta 16	A	1		1		2
	B	1		1		2
	C			1	1	2
	D	1		1		2
	E					0
	F		1			1
	G					0
	H					0
Pregunta 17	A					0
	B					0
	C				1	1
	D	1			1	2
	E					0

	F					0
	G		1	1		2
	H					0
Pregunta 18	A	1				1
	B	1				1
	C				1	1
	D	1	1	1	1	4
	E			1		1
	F					0
	G					0
	H					0
Pregunta 19	A	1				1
	B	1				1
	C					0
	D	1				1
	E					0
	F		1			1
	G			1	1	2
	H					0
Pregunta 20	A					0
	B	1				1
	C					0
	D					0
	E					0
	F		1	1		2
	G				1	1
	H	1				1
Pregunta 21	A	1	1			2
	B	1	1			2
	C			1		1
	D		1	1		2
	E		1	1		2
	F				1	1
	G					0
	H					0
Pregunta 22	A					0
	B					0
	C					0
	D					0

	E					0
	F		1			1
	G			1	1	2
	H	1				1
Pregunta 23	A	1	1		1	3
	B	1	1			2
	C		1			1
	D	1	1			2
	E			1		1
	F					0
	G					0
	H					0
Pregunta 24	A	1				1
	B	1				1
	C			1		1
	D			1		1
	E			1		1
	F				1	1
	G					0
	H					0

ANEXO 6. VACIADO DE DATOS GENERAL

Pregunta 1. ¿A qué nivel ha ejercido el liderazgo en las organizaciones que se ha desempeñado?	
Sujeto	Opinión
1	<p>Desde que se menciona la palabra gerente, esta se asocia del término liderazgo sobre todo cuando se habla de la gerencia de recursos humanos, hoy en día no solo significa liderar un departamento o un grupo de personas reducido, si no que significa liderar las políticas y las estrategias a nivel de gestión humana y así mismo servir de consultor de la gerencia general o de los dueños de cada empresa para que ese liderazgo se consolide a nivel total de la organización.</p> <p>Se sabe que el mejor liderazgo que puede existir es el situacional sin embargo, cada gerente tiene su propio estilo particular de liderar, para mí han sido dos elementos fundamentales en mi gestión, yo utilizo el coaching y el paternalista. Lo cual me ha permitido conocer a mis colaboradores y con ello ir más allá del cumplimiento de tareas. Esto compromete al colaborador a ejecutar sus funciones más allá de lo que tiene que hacer o de lo que se les pide.</p> <p>Esto me ha servido logrando mis objetivos, obteniendo logros a través de mis colaboradores, son los que realmente conocen las tareas que se les asigna, solo soy un guía que se encarga de verificar que las cosas se realicen. Como gerente de recursos humanos yo debo conocer cuáles son los objetivos y estrategias o procedimientos que voy a someter para llegar a donde yo quiero.</p> <p>El estilo de liderazgo implementado si me ha funcionado ya que: El coaching me permite estar cerca de mi personal orientándoles. Cuando se contrata a un nuevo colaborador es porque se conoce el perfil del puesto y de alguna manera sabe que va a ejecutar, lo que se hace con esta persona es llevarla al nivel necesario para que esta pueda realizar la actividad de la mejor manera posible con el convencimiento que está motivado a realizarlo. Esto debe ser constante, ya que los comportamientos que se quieren establecer deben ser constantes.</p>
	<p>Liderazgo estratégico, según hacia quien va dirigido, es el tipo de liderazgo que se implementa.</p> <p>Utilizado a nivel operativo ya que esto permite ser más estratégico, tener una visión</p>

2	<p>clara de lo que se quiere lograr en los colaboradores. El estilo de liderazgo que más me ha funcionado es el estar muy cercano con la gente, mis colaboradores, tener muy claros los temas en los que estamos trabajando, es un factor que incide la persuasión. Actualmente mi equipo no requiere que se les convenza querer trabajar, porque siempre me ha gustado poner ese toque de afectividad hacia mis colaboradores ha hecho un ingrediente en mi y que yo obtenga los resultados que he tenido.</p> <p>En cuanto a poder llegarle a la junta directiva para vender mis proyectos y que se me otorguen presupuestos allí son otras estrategias que se utilizan como por ejemplo venderle el proyecto y hacerle sentir que es una necesidad, segundo poder proponer el mejor costo, cuantificar que si no se ejecuta esa estrategia ese proyecto usted va a perder, esa dimensión es bien importante lograrla, el poder tener la seguridad que lo que se ha construido será efectivo y si ya lo ha ejecutado anteriormente tener muy en cuenta que los resultados no siempre serán los mismos, ese liderazgo es importante. El liderazgo que más se me dificulta es aquel que requiere de procedimientos establecidos, me gusta ser más práctica con lo que hago siempre basado en obtener resultados favorables, me gusta ir directa con la gente, tener ese contacto que seguir procedimientos. El gerente de recursos humanos es el lente que tiene y debe llegar hasta el fondo de cada unidad de trabajo pero a través de los jefes inmediatos, pero con los demás gerentes su función principal es asesorar los altos mandos.</p>
3	<p>"El liderazgo que ejercí fue relacionado a poder aceptar cualquier error que cometa yo, que cometan ustedes, compartámoslo, aquí en el departamento, veamos qué podemos hacer para resolverlo, y así comencé a salir a los demás departamentos, se logró mucho, bajar esos niveles de tensión que había entre los equipos, o a veces hay niveles de competencia, "en tal parte trabajamos más" "es que nosotros somos mejores" "nosotros somos los preferidos de". Se logró bastante la integración del equipo, que hubiera aceptación entre ellos, que en el trabajo a veces son bien complicados, por las mismas actitudes de cada empleado, pero si se logró bajar bastante los niveles de roces que habían entre ellos, se trabajo bastante el trabajo en equipo".</p>
	<p>El liderazgo se va aprendiendo. No sé si hay o está confirmada esa hipótesis, si el líder se hace o nace, o hay una combinación, no se de los últimos estudios.</p> <p>La misma interrelación que se va teniendo con sus colaboradores, la misma práctica del día a día hace que se vaya ejerciendo el liderazgo en cada uno de los</p>

4	<p>colaboradores. Soy de la idea que no todos le aplican el mismo tipo de liderazgo, cada colaborador es un mundo diferente y cada colaborador tiene un estilo diferente.</p> <p>Uno como jefe trata de hacer la mística de trabajo de equipo, pero no todos corren al mismo ritmo, unos son más enfocados a ciertos resultados, hay otros que hay que irlos empujando, otros que son enfocados a sus actividades.</p> <p>Hay diferentes estilos entre los colaboradores, con unos se puede ser más delegativo porque se sabe que el colaborador cumple, a veces hay que ejercer más autoridad, en otros implementar el liderazgo democrático. Lo importante es aprender a conocer el equipo de trabajo, interrelacionarse con ellos, no solo conocerlos en la parte técnica sino también en la parte personal, conocer un poco sobre su familia, en ocasiones se está en el trabajo pero no se sabe si tienen problemas en su familia, problemas económicos u otro tipo de dificultad, es importante conocer al equipo, no solo en competencia sino como persona que somos todos hay serie de sentimiento, motivaciones, expectativas, es importante para lograr un buen liderazgo.</p> <p>A veces se piensa que hay cierto favoritismo, pero es normal a veces inclinarse por cierto colaborador ya que responde de la manera que se desea, pero es importante equilibrar al equipo y que todos den resultados.</p>
----------	---

Pregunta 2. ¿A qué nivel se ha involucrado en los procesos de comunicación que ha establecido con los colaboradores de las organizaciones donde se ha desempeñado?	
Sujeto	Opinión
1	<p>Va relacionado con el liderazgo, si no se maneja una buena comunicación en la organización no se tendrá una línea a seguir y si no se siguen no se pueden lograr los resultados esperados.</p> <p>Hablar de comunicación efectiva significa que:</p> <p>1. Tiene que saber lo que quiero, si no sé lo que quiero no lo voy a poder transmitir.</p> <p>Viene de saber transmitirlo primero, viene de conocer a mi gente, si conozco a mis colaboradores yo puedo decidir, a cuál de ellos se tiene que explicarles más o cuál es el nivel colectivo o valorar cuál es la conciencia grupal que mi equipo maneja para poder llegar a ese nivel y que se puedan entender las necesidades que como equipo tenemos.</p> <p>Ignacio Martin Baró manejaba el concepto de psicología, ciencia y conciencia y dentro</p>

de eso hablaba de la conciencia colectiva, cada gerente debe conocer a su equipo de trabajo sobre ¿Cuál es la conciencia colectiva que manejan?, tanto del grupo de trabajo como en la empresa y a partir de eso poder generar la comunicación de acuerdo a esa conciencia colectiva que nosotros hemos identificado.

¿Cómo definiría la comunicación entre iguales y la comunicación de arriba hacia abajo?

La comunicación efectiva viene de saber identificar con quién se está comunicando y a partir de eso saber identificar cómo las otras personas pueden entender. No es lo mismo cuando se establece una comunicación de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo o al mismo nivel de jerarquía. Al principio que uno es gerente de recursos humanos se le dificulta a uno por que la comunicación hacia arriba, sobre todo por que empiezan a cuantificar la comunicación, sobre todo por que como psicólogos no estamos acostumbrados a trabajar bajo esta línea, nuestro trabajo es de carácter cualitativa pero, para poder entrar en la misma sintonía de toda la organización, se debe de manejar el lenguaje cuantitativo, al final cualquier organización con fines de lucro cualquiera que sea siempre lleva un fin y tiene objetivos, yo que trabajo en empresa privada, el objetivo es tener más ganancias mayores dividendos para la empresa, si nosotros no aprendemos el lenguaje cuantitativo, no estaríamos en la misma sintonía de la empresa. Como gerente de recursos humanos no podemos estar como una isla, tenemos que estar dentro del mismo lugar y aprender a comunicarnos cuantitativamente.

El primer reto para nosotros los psicólogos es comenzar a hablar el lenguaje cuantitativo de: estadísticas, gráficos, de manejar números, de poder expresar las necesidades del departamento como las de la empresa, en números para que esto pueda ser fácilmente digerible para la dirección superior y con ello poder vender los proyectos de mejora para la organización.

Con los colaboradores abajo hacer conciencia de que el trabajo cualitativo se tiene que convertir en cuantitativo porque si no, no se puede vender, a quien corresponde, identificando con quién vamos a hablar y de qué se va a hablar.

¿El tipo de liderazgo y comunicación que ha establecido ha generado algún valor agregado en la organización?

Cuando uno logra hacer el match entre el tipo de liderazgo que uno maneja y logrando

	<p>los objetivos que uno maneja y con ello logrando comprender los objetivos de la organización, obviamente eso incide en los resultados que la organización espera.</p> <p>Por ejemplo: El proceso de reclutamiento de personal es cualitativo, qué hago yo para convertirlo en cuantitativo ¿Cuánto dinero le genera a la empresa poder tener una rotación alta a la empresa? ¿Cuánto le cuesta a la empresa tener una inducción efectiva, un reclutamiento efectivo a la empresa? Que nosotros podamos llevar a la persona idónea a la empresa, que la inversión no se convierta en un gasto si no en una verdadera inversión, eso es lo que podemos contribuir a la organización el poder invertir en el recurso humano y no gastar en la gestión que normalmente hacemos. Por ejemplo, los niveles de capacitación la inversión que se hace esperando que lo que se invierte sea de desarrollo para la organización. Ejemplo, si yo invierto dos mil dólares en una capacitación de un colaborador yo espero que la rentabilidad de lo que va a producir sea el doble o el triple de lo que estoy invirtiendo en él. Tengo que estar claro que le voy a dar a la persona y cuando se hace una detección de necesidades de capacitación, hacerlo con una conciencia de lo que necesita la empresa.</p> <p>Es del gerente de recursos humanos, la responsabilidad de generar desarrollo y productividad de recursos humanos, cambiar esquemas de que el psicólogo solo se encargaba de realizar procesos de reclutamiento y selección de personal. Romper barreras y hemos logrado generar cambios y desarrollo en las organizaciones. Hay más cosas que hacer de las que se han hecho.</p>
2	<p>El tipo de comunicación que siempre ha gustado implementar es la abierta y sin esconder absolutamente nada, siempre se pasan momentos difíciles sobre todo cuando existen problemas coyunturales, transición económica, reestructuración, nuevos procedimientos.</p> <p>El liderazgo va referido con la comunicación, el saber cascadear la información que como altos mandos manejamos, pero no al mismo nivel en que nosotros lo manejamos, porque entre más abajo es el nivel es más sensible la plataforma. El gerente no debe transmitir incertidumbre a sus colaboradores, debe utilizar un lenguaje muy sutil sin perder de vista el mensaje original que debe comunicar y a lo mejor el mensaje que se utilice hacia los puestos operativos debe ser más entendible y digerible para que no se generen malas interpretaciones. Esa parte de comunicación abierta, transparente, no se debe perder de lado la parte humana.</p>

<p>3</p>	<p>Implementé reuniones, reuniones mensuales con cada departamento, yo me reunía, por ejemplo un día con las cajeras, otro día con el departamento de seguridad, otro día solo con ventas, comencé equipo por equipo, a platicarles, contarles a decirles, que su buena actitud traía buenos resultados, buena imagen para ellos, más oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, que todo eso les ayudaba, así que poquito a poco fueron bajando los niveles de tensión y fueron entendiendo que no se les quería explotar. Yo siempre les digo "mire la relación empleado-trabajador, es una relación de negocio, usted me da, yo le doy, entonces el empleador necesita del empleado y el empleado del trabajo" se les fue vendiendo esa idea, que no éramos enemigos, hacerles entender que estábamos en una relación de negocio y que en la medida que ellos dieran lo mejor de ellos, ellos iban a recibir lo mejor de la empresa, porque igual ahí se les recompensa, con bonificaciones por ventas, habían bastantes formas de hacerlos sentir bien a ellos, cuando ellos respondían positivamente al trabajo. Se establecía una comunicación de relación directa, porque aunque yo era la gerente, y tenía mi oficina y todo, yo me pasaba más en las tiendas, de oficina era más de las seis de la tarde en adelante a las ocho de la noche, cosas administrativas, de ahí en el día yo pasaba en las tiendas, AltaVista, plaza mundo, multiplaza, en la semana. Platicando con los empleados, revisando los departamentos, haciéndoles sugerencias, y correcciones, la comunicación era directa, quejas, con empleados, planillas, con cada uno de ellos. No hubo desventajas, por ser amigas de todos, yo gestionó allá por ustedes y de ustedes para allá, al contrario fue positivo, hubo acercamiento que es lo que necesita el empleado. Para que ellos tengan la capacidad de expresar lo que sienten, que les pasan, problemas personales, o a llorar a la oficina. Todos llegaban a pedir una orientación, se generó confianza.</p>
<p>4</p>	<p>La comunicación es bien importante, porque a veces cree que gira ciertas instrucciones en algún momento, pero lo más importante es la retroalimentación que pueda existir. La experiencia me ha demostrado que el noventa y cinco por ciento de la efectividad de la comunicación depende de él emisor, para que el receptor entienda claramente el mensaje. En mi trabajo me reúno con mi equipo, mantenerlos informados y retroalimentándolos, hay información que no se puede compartir de momento, pero posteriormente si se hace. En la medida de lo posible, considero que tengo muy buena comunicación con el equipo, a través de una relación más directa ir al lugar de trabajo</p>

	<p>de los colaboradores, a veces por teléfono o por correo electrónica. Se procura reunirse 1 o 2 veces al mes con todo el equipo. Tengo 13 personas a mi cargo.</p> <p>A diario con los jefes de división nos comunicamos, son dos jefes de división a cargo:</p> <p>-Jefe de administradora de personal: permiso, incapacidades, planilla, asistencia, expedientes, la parte operativa de Recursos Humanos.</p> <p>-Jefe de división y capacitación de desarrollo personal: se encarga de los proyectos de desarrollo.</p> <p>Con ambas personas, nos informamos para saber cómo van las actividades y en que les puedo colaborar.</p>
--	--

Pregunta 3. En el cargo que ha desempeñado, ¿Su participación en otras áreas ha sido?	
Sujeto	Opinión
1	<p>La comunicación efectiva es un proceso importante y como gerente de recursos humanos no podemos dejar de lado la influencia que debemos tener en otras áreas, nosotros somos consultores, no hacer el trabajo de su área si no consultores de cómo orientarlos para que ellos puedan guiar al recurso humano que poseen.</p> <p>Antes de salir a otro departamento debemos de tener nuestro departamento bajo control, sin que estos requieran mucha necesidad supervisión, para que podamos realizar nuestra función de consultores de orientar a otros profesionales que no son especialistas de recursos humanos para que ellos puedan manejarlo de la mejor manera, que los problemas de recurso humanos que ellos tienen los convirtamos en nuestros para poderlos orientar, no involucrarnos directamente, solo dar una asesoría para ser objetivos en lo que vamos a consultar, pues si el gerente de recursos humanos se inmiscuye en las áreas directamente se pierde la objetividad. Cuando otro gerente de otra área no, se deja orientar se deben buscar estrategias, ser disuasivos para que este se deje capacitar y con ello proponerle alternativas de solución a las dificultades del recurso humanos a su cargo. Recursos humanos no puede trabajar si no tiene el apoyo de gerencia general o de los dueños.</p>
2	<p>Diseñando los descriptores de puestos, los perfiles, se menciona cuales son la interrelaciones de todo en el caso de recursos humanos es al cien por ciento de todo, porque su insumo es la gente y es donde está la gente y donde se ve involucrado.</p> <p>El financiero es muy dado al cuidado de los valores, de los valores en todo los</p>

	<p>aspectos, es ese su rol precisamente, y yo creo que la diferencia está en que muchas veces se ha considerado que la gestión es únicamente el gasto, entonces la inversiones en el área de recursos humanos, hay mucha creencia todavía que son gastos a veces innecesarios, entonces yo creo que por ahí es donde viene por lo menos en mi experiencia las diferencias que pudieron marcar.</p> <p>Yo creo que mi esencia, yo soy muy dada a ganarme a la gente, pero yo no sé qué será pero muy fácilmente puedo ir yo avanzando, y que las cosas sean menos difíciles. Le encuentro lado y yo no sé por dónde le hayo pero siempre saco el objetivo. Otra cosa es que justificar bien mis proyectos, administrar bien mis recursos y cuando le digo la administración bien de los recursos, es la parte de optimización de que lo que yo voy a invertir, primero sea lo que yo he proyectado y que yo le voy a sacar el sumo provecho a esto.</p> <p>Creo que teniendo como ordenado esa parte, es como también podemos nosotros ir 4trabajando en esa parte financiera, con otros departamentos yo creo que es menos la diferencia menos marcada, pero en relación a eso y la otra parte que sí, la parte de finanzas es muy dado a procedimientos y es donde yo presento mi dolencia, entonces, ven fechas, por ejemplo a mí me piden un anticipo de salario o alguien me dice que necesita por una extrema urgencia y yo solicito un cheque que yo lo he aprobado, yo no voy a esperar porque el procedimiento este el martes si la persona necesita el cheque antes, estas son las brechas, porque si el martes damos los cheques, entonces la gente se tiene que enfermar antes que el martes, entonces es esa parte lo que nos pone de verdad en muchos desafíos. He podido solventar esa parte, que también se requiere de inteligencia emocional y de mucha persuasión, saber cómo llegarle a la gente. Esta participación creo que ha sido un poquito a nivel en general a todo.</p>
3	<p>Desde el inicio yo me acerqué, a exponer punto de vista a todos, cuáles son las cuestiones, porque nunca había habido departamento de recursos humanos, si había ciertos problemas, en departamento de contabilidad que la jefa era prepotente, era una persona muy poco accesible, entonces empezaron todos a quejarse conmigo, "nos grita". Lo que hacía era reportarlo a Gerencia Administrativa, que estaba relacionado con esa gerencia, diciendo qué comentarios había escuchado. La gerente administrativa, comentó tener dos años de tener la misma situación, entonces se sentían atrapados en esa parte, eran actitudes en donde difícilmente se puede penetrar,</p>

	lo más que logré fue establecer una relación de amistad con ella, compartíamos de vez en cuando, pero no compartíamos ya directamente en las funciones de ella, porque no tenía esa apertura, fue una parte bastante dura, fue poco lo que se logró.
4	<p>Relativamente no, mi área es específicamente el área de recursos humanos, nos regimos bajo leyes y normativas.</p> <p>Un área donde nos hemos involucrado es con la gerencia financiera, pero por conocimiento se involucra en dicha área. Con finanza se tiene bastante relación, hemos hecho un buen trabajo con esa área. Al igual que todas las gerencias de administración y finanzas. Pero cada área trabajo bajo sus competencias.</p>

Pregunta 4. ¿A qué nivel ha implementado la motivación en sus colaboradores?	
Sujeto	Opinión
1	<p>Este es un tema muy gastado si se invierte en una capacitación la duración del impacto de esta es máximo dos días, pero ¿Cómo mantener motivado a mi personal?</p> <p>En mi experiencia lo relaciono con el tipo de liderazgo paternalista que he utilizado, el poder conocer a mi gente, ciertos aspectos, cuando los conoces sabes en que áreas puede mantenerlos motivados y como psicólogo se aprende a conocer ciertas actitudes y personalidad de los colaboradores, generar confianza y hacer un clima favorable motiva al colaborador a desarrollar mejor su trabajo.</p> <p>La motivación debe ser constante significa que a pesar del cansancio, llamados de atención o problemas familiares que el gerente de recursos humanos tenga, debe propiciar un buen trato a los colaboradores, esto los mantiene motivados. Corresponde orientar a los demás gerentes a que motiven a sus colaboradores y en ese sentido solo se les guía para que sus colaboradores los identifiquen a ellos como sus líderes.</p> <p>Primero se tiene que trabajar en nosotros mismos, luego en mis colaboradores y luego en los líderes de los otros departamentos para que la organización funcione de la mejor manera.</p>
2	<p>En Plastigas y Súper Extra, había un tema bien profundo y era la rotación de personal, con su identificación con la empresa, la gente trabaja pero sin compromiso y era necesaria la parte de hacer una plataforma de ingreso, que era el poder fortalecer los lazos con la organización y es donde nace precisamente en la maniobra y en el diseño</p>

de la construcción de la estrategia periodo 2010-2015.

Planificar por lo menos 5 años, entonces era eso, incluir la maniobra algo de ingreso, compromiso, con tal de hacer cultura. Plastigas surgió un proyecto bonito, es un programa de calidad de vida, porque es un programa tan efectivo, pero es caro, entonces pocas organizaciones contaron, con las que invierten en esto, pero eso surge tanto efecto y les pega a muchos indicadores.

Entonces el programa de calidad de vida estaba fundamentado en 4 pilares:

-El Pilar Persona, salud, trabajaba beneficio, y trabajaba nutrición, belleza y desarrollo.

Nosotros íbamos a hacer en cada uno, de los otros subpilares iniciativas, como series de salud, programas de mujer integral, convivios familiares. Habían programas en donde los hijos de los colaboradores, todos los sábados en época de vacación, los llevábamos a diferentes lugares y los niños ahí con años están a la expectativa qué es lo que va a pasar.

En el programa de Salud había, gimnasio, había nutrición y había médicos, las series de salud, era una campaña, una jornada, ese era un pilar. De ahí el otro pilar era medio ambiente, porque la empresa tiene un giro muy contaminante, entonces mucho se trabaja el proyecto de responsabilidad social, e incluíamos en toda esta campaña a la familia.

Otro pilar, se llama pilar equilibrio, era una adecuada administración del tiempo, ofreciéndole al colaborador a tiempo sus vacaciones, ofreciéndole al colaborador 2 sábados libres en el mes. Ofreciéndole al colaborador, que su jornada no trascienda, ó sea no es efectivo la persona que se queda 8 - 10 de la noche, una adecuada administración efectiva del tiempo y de sus tareas, incluimos dentro de esta política el "flexitime", que era cuando el colaborador cumplía años, se iba toda la tarde porque no hay cosa más agradable y era un regalo, que se vaya con la familia, eso no tiene precio y el costo que le va a generar a la empresa no es mucho.

Ultimo pilar, el cuidar personas, equilibrio, entonces desde el espiritual mucha, la parte de fortalecer valores, a través de Dios, sin inmiscuirse en tendencias o ideologías. Pero todo esto era desarrollado durante todo el año. La gente de Plastigas se iba, porque a lo mejor se le presentaba un viaje, porque se sacaba la lotería, por otras cosas poco conocidas.

	<p>Entre los logros que obtuve, un gimnasio que deje montado, a un nivel importante. Otro, una cafetería, donde la nutricionista vigilaba una dieta saludable, donde había un taller en donde la enseñaban a la esposa a cocinar en su casa con elementos básicos, donde había una administración de sus bienes como iban a administrar sus recursos.</p> <p>Cuando me quitaban un colaborador, les costaba ya que nuestros técnicos eran calificados porque en el mercado existen pocos técnicos en el área de mecatrónica. Se tienen convenios con ITCA, un convenio importante el cual era cuantioso. Pero para que me lo quitaran de verdad había que ponerse de tú a tú con lo seguros para vida, entonces eso fue lo que yo fui a replicar a Panamá, a un nivel enorme mucho más enorme que aquí, un proyecto que a mí me ha dado mucha satisfacción.</p> <p>Lo que deje fue algo sorprendente que le digo que me da gusto de verdad, que hay una preocupación permanente por la calidad de vida del colaborador, entonces eso cobra un verdadero auge, no todas las empresa tienen los recursos ni la disposición y eso es lo que me está pasando, hoy en verdad que esta esa parte no la tengo, esto porque el programa si bien es cierto efectivo pero es una inversión, entonces eso como cosa que si son importante.</p>
3	<p>La motivación siempre iba amarrada a estímulos materiales, se les pagaba un salario arriba del mínimo, a todos, desde limpieza hasta arriba, se les daba bonificación por logro de metas, si la tienda llegaba a la meta, todos los empleados recibían una bonificación sin importar el cargo, pero si no se llegaba a la meta como tienda, era solo reconocido o premiado el departamento que si llegará a la meta.</p> <p>Casi siempre había mucho dinero de por medio, certificados de regalo, cumpleaños, día de la madre, lo único que hacía era motivarlos al logro de metas, en limpieza, atención al cliente, haciendo hincapié que más que hacerlo por departamento era importante por tienda, estímulos todos en efectivo. Por eso ellos tenían bien cuadrulado el mes, ya sabían cuanto tenían que vender. Para ellos era una lucha diaria, que tenían que cumplir. Si no cumplían la meta, no se veían desmotivados, ellos estaban bien conscientes de que si lo lograban que bueno, si no tal vez porque no se había hecho mucho trabajo por lograrlo. No se sentía ambiente de frustración.</p>
4	<p>Cuando los colaboradores son involucrados es cuando más se motivan, cuando se involucran dentro de las actividades, yo tengo la política de puertas abiertas. Que mis colaboradores me retroalimenten, que me corrijan cuando he cometido un error y yo</p>

	<p>corregir cuando se cometa uno.</p> <p>En la motivación, es muy amplia. Aquí yo tengo muchas ideas, y mis colaboradores las concretizan, porque se ven interesadas en las actividades.</p>
--	--

Pregunta 5. ¿A qué nivel se ha involucrado en el proceso de reclutamiento del nuevo personal a contratar?	
Pregunta 6. ¿A qué nivel se ha involucrado en el proceso de selección del nuevo personal a contratar?	
Sujeto	Opinión
1	<p>El secreto en una buena selección radica en el involucramiento de los puestos de la empresa, cuando uno se involucra en el que hacer del colaborador de sus pro y contras en esa medida se hace una adecuada selección. Mas allá de conocer el perfil es ir al puesto, preguntar con quienes desempeñan un puesto similar y a partir de eso saber que se esta buscando para identificar habilidades y con ello desarrollar destrezas.</p>
2	<p>Nuestros procesos en grupos avante (empresa actual) son exageradamente largos, en ningún lado en donde yo he trabajado es tan grande y trata de una de llama el subtema “inicio”, llega coloca el dueño del proceso, su requisición de personal, necesito un gerente de agencia, me pone el sport donde va tabulado todo, luego de que está colocada la requisición, nosotros empezamos a bajar información y filtramos 50 currículum, de los 50 currículum, hacemos filtrado exprés y llegan 30, dejamos 20 fuera, eso es ya más interno, les llamamos ahí empieza ya el primer acercamiento con el candidato es sondeo telefónico, el conteo dura 45 minutos (el sondeo les pregunta que está haciendo, como por cada uno de sus trabajos que ha tenido que ha hecho, su jefe inmediato, desde cuando está ahí, sus expectativas salariales, donde vive con quien vive) se sondeo a 30 candidatos, ya no pasan 30, solo pasan 15 el sondeo, de los 15 llamamos y pasan la primera entrevista, se llama entrevista de integridad, esa va a ver solo valores puramente, la parte psicosocial, la parte de ambiente</p> <p>Luego esos 15 candidatos, ya solo pasan 10, a esos 10 yo les recibo la cita con el dueño del proceso, para que le haga una entrevista técnica, pero como siempre ellos quieren saber.</p> <p>Y entonces de los 10 candidatos, al dueño solo le buscan, estándares exquisitos, de</p>

	<p>los 10 solo pasa 6 o 4, de ellos les vuelvo a hacer otra entrevista que es TOF, (esta TOF ve a detalle porque salió del empleo, cuanto le dieron, que diría su jefe si yo le llamo), si esta persona tiene 5 empleos, yo me voy a tardar 2 horas y media, 3 horas.</p> <p>Luego de los 5 candidatos se nos pueden caer unos en el proceso, por alguna cosa que podamos encontrar, y si se nos cae uno digamos, de esos 4 candidatos, se envía al polígrafo.</p> <p>Luego es el tema de referencia, que son 7 referencias, entonces el proceso se hace de un mes y medio, En Panamá se me dio la oportunidad de poder hacer un reclutamiento interesante de traer mucho extranjero ya a nivel de primera línea y de quizá de ver un perfil más complejo, competencia y entrar mucho en esa negociación de salarios, donde ya ese nivel no solo es el salario el que se le puede presentar, sino que hay otro tema de negociación, entonces es así mi participación y reclutamiento.</p>
3	<p>El reclutamiento se hacía a través de recibir toda la cantidad de currículum, después el proceso iniciaba con revisar cada uno de ellos y se clasificaban viendo a donde se podía ubicar, se recibía currículum permanentemente, si era una plaza muy diferente se publicaba en el periódico, pero siempre el banco de candidatos era bien abundante, propaganda fue poco.</p> <p>Igual se trabaja mucho en base a promociones internas, revisando la hoja de vida de los empleados, y ahí se hacía la promoción, se seleccionaban de 3 a 4 y se mandaba al departamento donde pertenecería y les hacía evaluaciones y entrevista, y si le parecía, ahí se hacía un movimiento interno.</p> <p>Todos los puestos que se generaban dentro se hacían por promoción interna. Al inicio era la encargada de todo, solo tenía a 2 colaboradores en planilla, de ahí con el tiempo, al abrir otras tiendas, se fue viendo la necesidad de ampliar el departamento, me permitieron contratar una asistente de recursos humanos, que con ella hacíamos juntas los procesos, de reclutamiento y selección, luego le permitieron contratar una encargada de capacitación interna, pues se mejoró mucho en el departamento, después que se amplió el departamento, se fueron cargando algunas funciones que tenía al inicio.</p> <p>Al inicio era todo de ella. Clasificar CV, llamar a entrevista, evaluaciones psicológicas (manuales) de inteligencia, habilidad numérica, PIPG, caracterológico que se hacían en un informe psicológico propio, y si era necesario prueba técnica dependiendo el</p>

	<p>departamento y área, o entrevista para el área, luego de eso se hacía una investigación de referencias laborales, luego se les pedía a las personas que llevara todos sus documentos, se hacía expediente, y se procedía a la contratación, llenar ficha de ISSS, AFP.</p> <p>A todas las personas se les daba un mes de prueba, cuando iban a cumplir un mes de prueba, se enviaban a prueba de polígrafo, quien no la pasaba, no podía pertenecer al equipo. Estaba relacionado con el mes de prueba o 30 días legales en donde si el empleado no está de acuerdo con horarios, funciones, o si el empleador veía si el empleado llegaba tarde, no aprende, tampoco no hay ninguna responsabilidad para la empresa. Una semana antes se mandaba a polígrafo y al cumplir los 30 días se le indicaba si seguía o no. Aunque no confiaba en esa prueba, había que seguir las reglas, era parte del proceso, jamás dejé a nadie que no hubiera pasado porque eso afectaría su imagen como profesional, era dirección de la empresa.</p>
4	<p>El proceso de reclutamiento, se basa por fuentes, aquí viene mucha gente que viene a dejar currículum, pero las áreas son muy especializadas, la rotación que se da en las área especializadas, es mínima, los colaboradores son muy estables. La gente administrativa es muy estable y es para este tipo de plazas que vienen los currículum, gente que no tiene experiencia laboral, muchos bachilleres, pero son áreas que no se cuentan con plazas disponibles</p> <p>En el reclutamiento para áreas estratégicas, se hace a través de concursos, o me apoyo con otras agencias de colocación de empleo.</p> <p>El reclutamiento se planifica cómo será la fuente (externa o interna) y en base a eso se organiza, porque si se subcontrata una agencia, ya envían una terna. Yo no me involucro en lo operativo, más que todo me apoyo con consultores externos, seguía brindando el perfil y las directrices, pero las fuentes externas realizan el reclutamiento. Que los candidatos ya vengán evaluados, con pruebas psicológicas y las referencias laborales y personales. Y tener un paquete completo del candidato, luego hago una pre-entrevista para posteriormente pase a entrevista con el directo, ya que él es el que decide la contratación.</p>

Pregunta 7. ¿A qué nivel se ha involucrado en el proceso de inducción del nuevo personal?

Pregunta 8. ¿El nivel de involucramiento que ha ejercido en la inducción a los nuevos colaboradores ha sido?

Sujeto	Opinión
1	<p>Debemos estar identificados con la rentabilidad de la empresa, qué se va hacer, cómo se va a hacer y con ello identificar como a mi nuevo recurso lo voy a potenciar para que desarrolle su trabajo lo más pronto posible para que le produzca a la empresa. En el momento, que dedicamos tiempo de inducción al puesto al colaborador en ese momento estamos invirtiendo en la rentabilidad de la empresa.</p> <p>Si se tiene una persona bien inducida se va a invertir en el tiempo que le puede quitar al gerente en el trabajo operativo que se tiene que hacer en cada área y en la medida que el nuevo colaborador conozca las funciones que debe realizar se incurrirá en menos errores que en muchos casos podrían afectarle a la organización. Es fundamental en la producción, rentabilidad y no se va a generar un nivel de rotación en la empresa.</p> <p>¿Cómo medirlo? Por ejemplo. Si le doy tres meses de inducción al nuevo colaborador y al cabo de esos tres meses ejecuto una prueba técnica con el jefe del área, voy a poder cuantificar el grado de aprendizaje de mi nuevo colaborador y eso me permitirá demostrar la importancia de poder realizar un adecuado proceso de inducción.</p> <p>La inducción general: Políticas, prestaciones de la empresa, prohibiciones, reglamento interno de trabajo. La inducción del puesto: permitirá garantizar el nivel productivo de la empresa en el menor tiempo posible. Que los tiempos se minimicen en la producción de la empresa.</p> <p>La persona más adecuada de dar inducción depende del puesto, se diagrama el plan de inducción que se va a ejecutar. Ej. El nivel operativo, esta persona necesita una supervisión más específica lo ideal sería que lo realice el supervisor. Depende del puesto a ejercer. Lo ideal sería dejar el plan de inducción institucionalizado.</p>
	<p>El proceso de inducción es sumamente clave para poder hacer una permanencia exitosa y larga, menos cuantiosa en la organización, reducir errores, pero hacerla muy amigable, muy integral, incluir los elementos y procesos estratégicos del negocio, entonces con todos los elementos, quise hacerlo diferente y más dinámico, en el caso</p>

<p>2</p>	<p>de Plastiglas, se realizó un video hecho en casa, para abordar el tema de seguridad industrial, de ahí nació el programa de inducción, al inicio cuando yo llegue a la empresa era una mañana, imposible dar a conocer tanta complejidad de la organización, sobre todo por la parte de los componentes de protección.</p> <p>La inducción inicio desde la historia de la empresa, a qué se dedica, misión, visión, valores y luego el tema de descriptores de puestos, que espera la organización de la persona que cubra un puesto determinado, cuáles son sus posibles alternativas de crecimiento, los beneficios, el tema legal, la contratación, uniformes, la parte de seguridad, los comités. El logro que se obtuvo es que de ser media mañana la inducción se logró que fuera de 3 días completos dándole un recorrido a la empresa, y proporcionarle los implementos al nuevo colaborador.</p> <p>Si la inducción era para una persona de algún puesto gerencial, la inducción duraba 7 días, en la cual era más completa la inducción. La inducción tiene que ser dinámica para que la persona capte el mensaje.</p>
<p>3</p>	<p>Se hacía en 2 partes, al nomás contratarlo, la daba ella, se les hablaba de las prestaciones, de los horarios, de las responsabilidades como empleados, un manual de la empresa que deben conocer, que les hablaba de la entrega de uniforme, el uso de uniforme, en qué momento tenían ellos permiso, cuando tenían una incapacidad, tenían que avisar con tiempo, presentar una justificación por escrito, etc. La segunda parte era de la encargada de la tienda, ella les hablaba de las metas, que esperaba de ellas, para a donde los iba a asignar, cómo tenían que mantener la tienda, cómo se iba a hacer, y ya todas las disposiciones operativas de la tienda, del día a día, se les daba la parte administrativa y la operativa. Inducción General e Inducción al puesto.</p> <p>Se les da seguimiento, sobre todo en el mes que están de prueba, siempre estaba con las encargadas y los supervisores, preguntando sobre el desempeño de ellos, la actitud de ellos, se daba seguimiento si era necesario quitarlo o que siguiera, era un día a día con las encargadas, viendo lo que está aprendiendo, por ejemplo la primer semana, lo que se iba midiendo era la actitud de la persona hacia el trabajo, si era capaz de decir, voy a aprender, quiero aprender, verle las ganas de trabajar, ese seguimiento se daba todo el mes, se tenía un reporte, de cómo se había comportado y si se veía que era un buen elemento se mandaba a la prueba de polígrafo y si no, se quitaba en ese momento. Si tenía oportunidad de observarlos en ese tiempo de entrenamiento cuando</p>

	<p>estaba en las tiendas, también me iba a las cámaras de seguridad, un circuito cerrado de televisión, se sentaba una media hora, y comenzaba a ver a observar, prácticamente todos los días monitoreaba. Le servía mucho para sugerirles, para aconsejarles. Siempre utilizaba diferentes estrategias para poder observar cómo se comportaban.</p>
4	<p>Se envía por medio del correo un memorándum para informar del nuevo colaborador que ingresa a la institución, se da a conocer la sección donde estará, y de esta forma se presenta al nuevo integrante. La inducción la doy directamente yo, pero me apoyo con la jefe planilla, ella explica la parte de los permisos y los descuentos, lo maneja muy bien y es para que este sabedor de los descuentos que se aplican. Y posteriormente se hace que firme la persona confirmando que ha recibido la inducción.</p>

Pregunta 9. En su cargo, ha realizado el coaching a nivel de:	
Sujeto	Opinión
1	<p>Identificar puestos claves, si soy asesor tengo que ser una persona de confianza.</p> <p>Con cada uno de los gerentes se tienen que realizar diferentes procesos a partir de sus características individuales como persona, lo que se les dificulta a cada gerente es tratar a sus colaboradores como recurso humano realmente. La mayoría de gerentes quiere obtener resultados sin importar los medios que se tienen que utilizar para alcanzarlos y eso va generar resultados y hasta allí, sin motivación, sin satisfacción, lo cual podría generar que en cualquier oportunidad ese colaborador opte por un nuevo empleo.</p> <p>El coaching a nivel de colaboradores, cuando entra a trabajar entra motivado por que tiene nuevo empleo pero su nivel de productividad es bajo porque desconoce sus funciones al cien por ciento, entonces se tiene que orientarlo para que vaya produciendo de tal forma que las habilidades que vaya adquiriendo llevarlas a destrezas en el menor tiempo posible.</p> <p>No se necesitan todas las destrezas del mundo, si no las necesarias para desempeñar su puesto de trabajo y de acuerdo a eso dar el coaching necesario para poder lograr las metas y objetivos de la empresa.</p> <p>Procedimientos: Como gerente de recursos humanos se debe tener claro los procesos y</p>

	<p>procedimientos, ya que esto va poder permitir identificar hacia donde se va a ir los colaboradores tienen una línea a seguir y caminar, cuando no existen se deben de crear por que cuando no se tiene un procedimiento claro no se logra trabajar hacia una sola dirección.</p> <p>La ventaja es que los procedimientos no son estáticos y permiten mayor creatividad para poder ejecutar las tareas, lo ideal es tenerlo escritos para que cualquier trabajo a realizar tenga una línea de trabajo a seguir ya sea reclutamiento, selección, inducción.</p>
2	<p>Se realizó un programa de líder coaching dirigido únicamente a primera línea y posteriormente se dirigió hacia abajo, originado y generado desde una detección de clima laboral, que de ahí surgió la necesidad para reportar esa falla.</p> <p>En el área legal, ya que esa área la tenían débil los colaboradores.</p>
3	<p>No mucho, todos los puestos de jefatura, lo primero era enseñarles, a veces eran promociones internas de vendedoras, que tenía algunas cualidades, y por eso las habían asignado en ese puesto, pero de repente me daba cuenta yo que no sabían que era estar en ese puesto, no tenían la capacidad o el carácter, para enfrentar una situación.</p> <p>Primero se presentaban a nivel de queja, cuando eso sucedía reunía a todas las supervisoras, cuál es la cuestión de ustedes, explicaba cosas como "acción de personal", enseñándoles que era ser un buen jefe, que era tener una buena relación con sus subalternos, en la medida que los traten bien, ellos responden bien, sin creer que por ser la jefa se va a mandar y ser autoritaria, tratar bien, con cariño, pedir por favor. Igual se les decía que si usted es la jefa, siempre tiene que pedir las cosas por favor, un empleado igual le puede pedir a la jefa y tiene que ser por favor. Se trabajó bastante con los supervisores de tiendas.</p> <p>El mayor trabajo se hizo con ellas que no tenían claro su puesto de trabajo por las jerarquías.</p> <p>Esa enseñanza hizo que se parará toda clase de cosas que había dentro de la organización</p>
4	<p>No lo ha ejecutado.</p>

Pregunta 10. ¿Cómo gerente de recursos humanos, el nivel de involucramiento que ha tenido en la logística de los procedimientos y trámites solicitados por el Ministerio de Trabajo ha sido?

Sujeto	Opinión
1	No lo ha ejecutado.
2	Me he involucrado en dichos trámites, directamente, para orientar al colaborador.
3	La mayor parte de trámites que se hacía era por contratar menores de edad, otro trámite cuando se despedía a un empleado, con el programa del Ministerio de Trabajo en digital, solo se ingresaban los datos, donde se hacía el cálculo completo de indemnizaciones, vacaciones, etc. Se le entregaba para que verificara si estaba bien el cálculo y que el MT lo aprobará, carta de terminación de contrato. Además contrato de trabajo de los empleados, manual de normas que deben cumplir los empleados que debe avalar el MIT, esa parte tocó trabajarla a ella. Tenía un representante legal la empresa, pero no tenía todos esos movimientos, se apoyaba con él, por demandas o situaciones donde no estuvieran de acuerdo, malos procedimientos.
4	No lo ha ejecutado.

Pregunta 11. Para diseñar, describir y realizar el análisis de puesto de cada una de los cargos dentro de la organización donde se ha desempeñado como Gerente de Recursos Humanos, su participación ha sido a nivel de:

Sujeto	Opinión
1	Cuando se hace se garantiza que ese puesto será eficaz, eficiente, productivo para la rentabilidad del puesto. Hacerlo es involucrarse en algo más profundo involucrarse más del cien por ciento, por qué se va a hacer un análisis exhaustivo de las actividades del mismo. Cuando se define se debe de tomar en cuenta las habilidades, conocimientos que debe tener y no solo colocarlo por colocarlo, tener un enfoque claro de las actividades que se van a desempeñar en el puesto. Por ejemplo un gerente de recursos humanos: debe poseer conocimiento de planillas de pago, leyes laborales, seguridad industrial, psicólogo e inteligencia emocional Se tiene un perfil ideal del puesto sin embargo como gerente de recursos humanos se tiene que hacer una comparación real de la población, porque si no se empezara a buscar candidatos para

	ese puesto y no se tendrán resultados por el tipo de perfil elevado que se ha creado.
2	Lo realice en Bayer, que lo hice en la parte operativa y donde aprendí mucho el tema. Pero en las otras organizaciones si han sido los colaboradores los que me reportan, han sido validados por mí pero no llevar la parte operativa. En la parte de diseñar la propuesta, cuando son plazas nuevas, asignar viáticos y aprobarlos, y estar constantemente revisándolos, cambiar rutas.
3	No había un análisis formal, por toda la carga de funciones que tenía, se iba haciendo de momento, lo que le convenía en determinado momento, pero no se hizo escrito en manual, pero fue por el poco tiempo que estuvo. Y por ser una empresa hondureña, no tenía esto, tenía diferentes profesionales menos psicólogos, por lo que se pidió que se hiciera perfiles en base a los mejores elementos.
4	Cuando me incorporé al cargo había descriptores de puesto, pero luego surgió un proyecto de casa presidencial de un reordenamiento de puesto, en base a eso se hizo una valorización de puesto y poder definir una política salarial, lastimosamente el sector gobierno tiene mucha disparidad en los sueldos, no se ha logrado trabajar en cuartiles, según perfil y experiencia. En base a eso se puede dar una prestación salarial. Con los descriptores de puesto lo realizó al ministerio de economía administrar por dirección, se ubicó un enlace que iba a levantar los descriptores de puestos de su dirección. Significa que ese enlace tenía que sentarse con la persona encargada de un puesto determinado y empezar a levantar sus funciones, competencias, perfil, sus responsabilidades, pero todo esto en función del perfil del puesto y no de la persona que lo cubría en ese momento. Lo que realmente el puesto necesita para dar resultados.

Pregunta 12. En base a su historial laboral ¿Qué tipo de experiencia, ha tenido en el proceso de Clima Organizacional efectuado en la empresa donde se ha desempeñado como gerente de recursos humanos?

Sujeto	Opinión
	Depende de recursos humanos y de la gente involucrada en cada departamento, esto conlleva a que como gerente de recursos humanos debemos aprender a tratar a la gente y cuando se logra obtener la información de las personas involucradas se debe tener

<p>1</p>	<p>resultados.</p> <p>El esfuerzo de hacer clima organizacional supone el compromiso de cada uno de los gerentes para poder incrementar un desarrollo de que lo que parece bueno y poder mantener o mejor eso que no parece tan bueno, no es tanto el que se va a presentar, habemos muchos gerentes cómodos que nos quedamos únicamente a hacer la presentación de los resultados encontrados, el proceso no llega hasta aquí, aquí empieza por que luego se deben diseñar y desarrollar planes de trabajo para trabajar estas áreas en conjunto con las otras gerencias y que nosotros seamos los supervisores y auditores de estos planes de trabajo. Porque de nada sirve hacer clima organizacional constantemente si no existe el compromiso de cambiar lo que realmente está afectando en la empresa.</p> <p>Habilidad de persuasión del gerente de recursos humanos para convencer a los gerentes de cambiar ciertas conductas que están afectando la productividad de la empresa.</p> <p>Forma de presentar resultados de clima organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario señalar errores que se están cometiendo, no siempre se va a hacer paternalista siempre, es necesario dar golpes psicológicos para que existan cambios, no se trata de humillar a la gente si se trata dar un “pequeño halón de orejas” de que está haciendo las cosas mal. 2. Ser objetivo identificando que las emociones se pueden anteponer a los resultados, por ejemplo, hay personas que no son de tu agrado pero que no se debe aprovechar el momento para hundir a la persona si no ser profesionales en saber dar a cada quien lo que realmente corresponde, de forma objetiva. <p>Mantener el nivel: Lo importante no es llegar, es mantenerse, ¿Cómo se logra? Desarrollando un nivel de entrenamiento que permitirá rendir igual o mejor de acorde a los resultados obtenidos. No bajar el ritmo.</p>
<p>2</p>	<p>En la parte de construcción de hacer la propuesta y presentarla a la junta directiva, que son las personas que al final validan el plan de incentivos, que sea primero acorde al tema financiero y lo otro a que se adopte a los diferentes puestos que se van a beneficiar del plan de incentivos. La parte humana que se implementó, hacer del plan de motivación, un tema permanente. También reconocer las labores extraordinarias que han tenido el colaborador, y tercero que también que se haga un plan ajustado a la</p>

	calidad de negocio y que vaya apuntándole a los objetivos de la empresa. Se busca una alineación.
3	En ningún momento se evaluó esa parte, no se tenía el tiempo, por el mucho trabajo administrativo, veía parte comercial y de ventas también, por lo que no se pudo hacer. Además no se generaban muchas relaciones negativas. El clima que se manejaba era bastante bueno, por eso considero que no se sintió tan necesario en ese momento.
4	El ministerio de economía cumplirá ochenta y cinco años y nunca habían realizado estudio de clima laboral, en el 2011 se realizó, recursos humanos lo coordinó y lo planeó, pero se hizo por medio de un proveedor externo, por ser un tema delicado y susceptible, se puede generar muchos sesgos, se puede pensar que se contamina la información si se hace directamente. Se realizó en el 2013, de manera física por aquellas áreas que no poseen acceso a correo electrónico, como lo son jardineros, motoristas, entre otros. Luego de acuerdo a los resultados se da un plan de acción, pero no se logró llevar a cabo por los fondos económicos ya que es una gran inversión. Se trató de realizar lo que podía, pero en algo significativo se fue trabajando. El plan de acción lo realiza el consultor externo pero depende de nosotros la realización del mismo.

Pregunta 13. ¿Cómo gerente de recursos humanos el proceso de evaluación del desempeño lo ha llevado a cabo?	
Sujeto	Opinión
1	<p>La más completa que he hecho es la de 360° hay que tener mucho cuidado cuando se ejecuta porque relaciona a todas las áreas involucradas en cierta posición.</p> <p>Se tiene que definir la evaluación a realizar, y con ello validar los resultados entre los dos.</p> <p>Concientizar a la gente que sea objetiva, cuando se ejecute la evaluación de desempeño. Es importante aclararles que no es a nivel emocional si no a nivel racional.</p> <p>Evaluación 360°: Se desarrolla a partir de evaluar a un sujeto con varios sujetos que se interrelacionan con este puesto.</p> <p>Por ejemplo a un gerente de recursos humanos quien lo evaluaría, directores, presidente, su jefe gerente general, sus iguales y un cliente interno que tenga mayor</p>

	<p>relación con él y evaluar la gestión de lo que él hace no el día a día si no lo que está dando, mas su autoevaluación es lo que genera el 360°, esto depende del puesto.</p> <p>Una autoevaluación es importante porque uno identifica donde está realmente fallando y con ello trabaja esas áreas.</p>
2	<p>Afortunadamente las organizaciones donde he participado han tenido la apertura, de que yo pueda presentar cosas atractivas, nuevas en la empresa, y siempre me he valido del estudio o de las competencias en el mercado, y me he auxiliado del estudio de mercado que hace la "price", ella lo vende, vende la información y es ahí donde uno puede ver donde realmente están los beneficios atractivos, qué es lo que están teniendo las mejores empresas, las empresas que van a la vanguardia. Por ejemplo hace muchos años, puede haber sido un seguro de vida, un seguro médico, a lo mejor ahora tiene que irse cambiando, a lo mejor un plan vacacional, pago de una maestría, tiene que ser atractivo para la persona que me quiero llevar para la empresa. Ha sido una participación muy estratégica, esa ha sido mi herramienta con la que me he auxiliado, porque si me gusta saber qué es lo que está haciendo las mejores empresas en este tema. Igual no voy a presentar viajes a la luna cuando el negocio en realidad es otro. Si me ha gustado esa parte muy pegado al piso, pero que sea algo atractivo también.</p>
3	<p>No hubo instrumento para evaluar el desempeño de los empleados, ni se hacia ese tipo de evaluaciones. Lo que más se veía o notaba era el liderazgo y la meta, el cumplimiento. Ver el entusiasmo, el interés, la colaboración, la responsabilidad, eso se veía como oportunidad para promocionar a alguien. A pura observación.</p>
4	<p>Se inició a realizar en el 2006, se mide por factores, se mide productividad, toma de decisiones, responsabilidad, planificación y organización, por factores y va por nivel operativo, jefaturas y técnicos, según nivel se miden ciertos factores, se cuenta con un software, que fue creado en casa para evaluación de desempeño, la herramienta todavía hay que mejorar y depurarla, es difícil que el jefe sea objetivo al momento de evaluar, siempre hay mucha subjetividad, en nuestro caso se evalúa una vez el año. Si se requiere una herramienta tipo 360 grados, o una evaluación 180°. Todavía no llegamos a eso, pero si tenemos un software que evalúa desempeño pero en área de factores.</p>

Pregunta 14. ¿El tipo de rol que ha realizado en cuanto a la capacitación del recurso humanos a su cargo ha sido?

Sujeto	Opinión
1	<p>Como número uno un plan de capacitación por departamento: más generales de las funciones, actividades y a partir de ello implementar planes de capacitación que requiere esa unidad.</p> <p>También un plan de capacitación por puesto es más específico, ¿capacitarlo para qué? Es la producción más específico de desarrollo para puestos claves, se invierte en personas claves que son de la empresa para que me generen valor agregado dentro de la empresa y con ello potenciarlo a ascenderlo a un puesto determinado.</p>
2	<p>En plastigas, por ser una empresa de origen panameño, teníamos un seguro médico de vida, solo asignado para primera línea, solo aplicaba a ejecutivos, gerencias y direcciones. Cubría seguros médicos hasta seguros de vida de cinco mil dólares dependiendo del cargo, entonces a mí me parecía como que la empresa podía ofrecer y bajar un poquito más, ya no era solo jefaturas, gerencias y direcciones, yo la deje hasta supervisores y coordinadores, apegada al tema salarial, esa tenía la cobertura de seguro médico para ellos, para el colaborador y su familia hasta primer grado de consanguinidad y esposos, cónyuge. Y el tema seguro de vida hasta por la cantidad afectada, esa la pagábamos nosotros mensual y la persona si considera como que este sea un beneficio. Atención casi de inmediato, calidad, si es un incentivo. El seguro de vida costaba poco es un beneficio realmente por que todos estamos expuestos a un accidente. La póliza la manejaba la gerencia de compensaciones y beneficios, y es automática a toda la gente (Bayer) la manejaba ASESUISA. Aunque ya tenían el contrato con la aseguradora, siempre había propuestas, seguro médico, seguro dental, se les presentó súper atractivo y rentable, y con la gente contenta. Correspondía la negociación con las aseguradoras, tema de edad, cuota que va a pagar.</p>
3	<p>A nivel operativo, a nivel INSAFORP para que se diera una capacitación, coordinaba que esto sucediera, por el tiempo. Luego se contrata a alguien para que se diera la capacitación, donde ella se veía involucrada en la planificación de la capacitación. La capacitación era continua, por ser un equipo relativamente pequeño, se recibían de Honduras los temas que se daban. Participaba para evaluar a la capacitadora, y ver la respuesta de la gente en la capacitación, se evaluaba la capacitación. Se trabajaba</p>

	ventas, liderazgo, estrategias de ventas, relaciones humanas. Las temáticas ya venían de Honduras, ellos detectaban necesidades y así lo mandaban, esto surgía de lo que se vivía en toda Centro América.
4	Tenemos facilitadores para otras áreas, capacitación de calidad, administración de tiempo, las cinco “s”, atención a los usuarios. Pero no internamente, pero el factor tiempo imposibilita. Si tenemos a un facilitador pero capacita más hacia afuera de la institución y no internamente. CAPRE ha creado un red, de capacitación inter-ministerial hace facilita personas para brindar capacitación pero es demasiado demandado y por ello se vuelve difícil, se ha tenido apoyo de la procuraduría, ministerio de hacienda.

Pregunta 15. En cuanto a la capacitación continua dirigida a colaboradores ¿Cómo se ha involucrado?	
Sujeto	Opinión
1	1. Plan de capacitación por departamento: más generales de las funciones, actividades y a partir de ello implementar planes de capacitación que requiere esa unidad. 2. Plan de capacitación por puesto es más específico, ¿capacitarlo para qué? Es la producción más específico de desarrollo para puestos claves, se invierte en personas claves que son de la empresa para que me generen valor agregado dentro de la empresa. Y con ello potenciarlo a ascenderlo a un puesto determinado.
2	Solo me enfoque a fortalecer competencia.
3	No lo ha ejecutado.
4	No lo ha ejecutado.

Pregunta 16. ¿A qué nivel se ha involucrado en la administración de la planilla de sueldos de la organización?	
Sujeto	Opinión
	Tema del día a día, el gerente de recursos humano debe generar un control si no se organiza y planifica no se puede controlar, todo tiene que estar bien organizado. Se debe tener a una persona operativa de confianza, que este suficientemente

1	<p>capacitada para que efectuara la administración de la misma en relación a horas extras, bonos, pagos de AFP, ISSS, ISR. El gerente de recursos humanos tiene que supervisar y revisar constantemente que la persona que está desarrollando la administración de planillas de pagos, está haciendo su trabajo como lo tiene que hacer ser y como debe de ser y estar pendiente de que se efectuó.</p>
2	<p>En una experiencia, desde el inicio a confeccionarla hasta que se emitía el pago, en Bayer no veía parte de planilla, en plastiglas y donde estoy actualmente solo aprobar la parte de planilla, hay un colaborador que la elabora, yo solo la reviso y la valido. En el 2011, llegaron con la formación de nuevas leyes, aquí se hablaba de tener todo el plan de seguridad listo, el de ley, la persona que llevaba la salud y seguridad ocupacional, al trabajar con normas ISO es más complicado y riguroso, pero también le facilita a uno, más completo muchos procedimientos que ya están ordenados. Cambia con el tema de maquinaria, tema de producción continua, durante la noche, se hace mayor auditoría de calidad interna y externa. En área industrial juega un papel muy importante, intentar no tener accidentes, se proporcionaban incentivos como comida, lo que motivaba. También se formó planes de emergencia, lo constituye, todos los lineamientos que tienen que ver con conservar en mejores condiciones la calidad de vida de los trabajadores, en reducir tema de accidentes, en mejorar también el tema de salud, reducir incapacidades, tener un programa creativo de actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas de forma preventiva, eso es el programa. Tener brigadas por siniestro, escoger el vocero en alguna situación de siniestro. Tenía temas de supervisión, quien se encargaba de lo operativo era un ing. industrial. (En la empresa actual) el proceso es diferente, todo va dependiendo del negocio. Darle una preocupación permanente es la seguridad y salud ocupacional. Es un compromiso con los colaboradores.</p>
3	<p>Había dos personas encargadas exclusivamente de realizarlas, se encargaba de revisar una por una. Planilla de pagos, planillas de descuentos, planilla de ISSS, planillas de AFP, todo tenía que ir revisado y firmado por ella como gerente de recursos humanos. Esto lo aprendió en la misma empresa.</p>
4	<p>Tiene una jefe de planilla a cargo, que se encarga de todo, personalmente operativamente no se elabora la planilla, la persona encargada maneja el sistema, pero me involucro de la supervisión, descuentos, incapacidades, al que se va antes de</p>

	terminar la jornada se descuenta, la operatividad de la planilla no la realizo yo, sino la encargada.
--	---

Pregunta 17. En relación a los informes que sus colaboradores reportan sobre puntualidad y asistencia de todo el personal de la empresa, usted lo ha realizado:	
Sujeto	Opinión
1	Depende de la operatividad de la empresa la mayoría de cosas están mecanizadas. Por ejemplo el marcador.
2	No a este nivel no se ve, el departamento de nóminas de encarga directamente de todos estos aspectos.
3	No lo ha ejecutado.
4	No lo ha ejecutado.

Pregunta 18. ¿A qué nivel ha administrado los permisos, vacaciones, incapacidades y ausencias de los empleados de la organización?	
Sujeto	Opinión
1	<p>Depende de la organización en una empresa pequeña se tiene que estar enterados, obviamente si la empresa es grande el jefe inmediato o el gerente de cada área debe de tener el conocimiento de los movimientos a realizar.</p> <p>En este paso solo se efectúa un control porque si la labor del gerente fuera a nivel de operatividad se perdiera la visión del trabajo real del psicólogo laboral como gerente de recursos humanos.</p>
2	<p>Fue cuando empecé a trabajar, ahí era muy operativo. Al ser jefa (solo de ella) el trabajo es operativo, pero cuando inicié lo que hizo fue recopilar información, para poder tener información.</p> <p>Deje expedientes digitales. Se empezó llenando solicitud de empleo, actualizando los datos de los colaboradores.</p> <p>Cuando inicié en Alimentos maravilla, gestionó todo, desde lo más básico, armar todo el expediente. Se recopiló toda la información hasta llevar de forma digital en el súper de Panamá, se llevo mucho más ágil toda la información.</p>

3	<p>La autorización de esto la realizaba la encargada de la tienda, o el supervisor de tienda, jefe de departamento, cada quien con su jefe de área o departamento. Tenían que ir de abajo hacia arriba. La autorización no le competía, solamente la gente que estaba a su cargo. Vacaciones: planillas daban fecha, y se comunicaba con la encargada de tienda, o supervisor.</p>
4	<p>La institución cuenta con un especialista de marcaciones, es por medio de marcación de huellas, en ese caso el especialista cuenta con un software, que ella recibe las marcaciones de los empleados, ya está automatizado, recibe las marcaciones, las asistencias y hace un consolidado, para el momento de realizar la planilla realizar descuentos o no. A mí me informan los más relevante, porque yo firmo todo el detalle de los descuentos que se dan a la gerencia financiera, cuando noto alguna irregularidad se discute antes de entregar el reporte.</p> <p>Los permisos que me entero son más de 5 días, los otros permisos los emiten los jefes inmediatos. Como trabajadores del ministerio se cuenta con 5 días libres con goce de sueldo que se pueden distribuir como lo desee el empleado, pero si desea los 5 días continuos se hace un acuerdo para emitir el permiso.</p>

Pregunta 19. En lo que se refiere a la revisión y autorización de viáticos de colaboradores, el rol que ha desempeñado ha sido:	
Sujeto	Opinión
1	No lo ha ejecutado.
2	En la parte de diseñar la propuesta, cuando son plazas nuevas, asignar viáticos y aprobarlos, y estar constantemente revisándolos, cambiar rutas.
3	No lo ha ejecutado.
4	No lo ha ejecutado.

Pregunta 20. ¿En cuánto a la administración de los sistemas de incentivos que la empresa brinda a los empleados, su rol ha sido?	
Sujeto	Opinión
1	No lo ha ejecutado.

2	<p>En la parte de construcción de hacer la propuesta y presentarla a la junta directiva, que son las personas que al final validan el plan de incentivos, que sea primero acorde al tema financiero y lo otro a que se adopte a los diferentes puestos que se van a beneficiar del plan de incentivos.</p> <p>La parte humana que se implementó, hacer del plan de motivación, un tema permanente. También reconocer las labores extraordinarias que han tenido el colaborador, y tercero que también que se haga un plan ajustado a la calidad de negocio y que vaya apuntándole a los objetivos de la empresa. Se busca una alineación.</p>
3	No lo ha ejecutado.
4	No lo ha ejecutado.

Pregunta 21. Su nivel de involucramiento en la aplicación de los beneficios sociales que brinda la organización ha sido:	
Sujeto	Opinión
1	<p>Prestaciones esporádicas pero no establecidas, depende de las instituciones.</p> <p>Prestaciones de carácter elitista, Dar mensualmente canasta básica, para amortiguar gastos a finales de quincena y favorecer al colaborador.</p>
2	<p>Ha sido amplio, primero a desarrollar la capacidad de poder identificar el mejor talento de la organización y traerlo, ese es el objetivo y que las organizaciones ha tenido apertura, para que con lo que yo hiciera volverla atractiva. Tener mucho personal calificado, pero si tenía que ver otras empresas que también están en búsqueda de ese personal.</p> <p>Otro tema de mucha pasión para mi es poder desarrollar en las organizaciones, esas competencias estratégicas, que le van a ayudar a compactar a la empresa, iniciando con un plan de desarrollo de la gente, pero que vaya en doble dirección.</p> <p>Uno que la gente pueda disponer de su desarrollo personal y que al desarrollarse pueda ayudar a la organización.</p> <p>Yo creo que esas son bien importantes. Y la otra que no la separe, es el tema de poder ofrecer mejor calidad de vida, con todo el tema de compensación, tema de clima, tema de programas de calidad de vida, que son como el ingrediente que le viene a</p>

	<p>poner la cereza al postre, yo considero que eso es lo básico, de ahí vienen los temas de evaluación de desempeño y los temas adicionales.</p> <p>Pero eso es lo primordial que tengo que seguir y que se generan fortalezas en mi gestión, tema de reclutamiento, capacitación y desarrollo y temas de calidad de vida, ahí anda personalmente.</p>
3	<p>Se les daba preparación de turno, se daban horarios para que pudieran estudiar, pero no directamente se otorgaba el permiso.</p>
4	<p>En cuanto a prestaciones se está un poco limitado, ha uniforme para personal de campo y administrativo, una trabajadora social se encarga de la logística de uniformes, yo me involucro en la parte de selección de telas y combinaciones.</p> <p>Y se realiza la coordinación de ello. Otro beneficio es el transporte se maneja 6 rutas, San Marcos, Santa Tecla, Soyapango, Ilopango, Ayutuxtepeque, Apopa.</p> <p>Se brinda canasta básica, se da un vale de \$70 del súper mercado, tres veces al año pero eso no aplica para todos los empleados sino para aquellos que gana un salario de menos de \$800.</p> <p>Otro beneficio se brinda un paquete escolar, a los empleados que tengan hijos estudiando en colegio, porque el ministerio de educación da a las escuelas y se nos prohíbe dar doble al mismo empleado. Por ello se brinda ese beneficio a los que están en colegio y hasta los que tiene salario de \$800.</p>

Pregunta 22. ¿En relación a la administración de las pólizas médicas y de vida de sus colaboradores, su función ha sido?

Sujeto	Opinión
1	<p>Seguro de vida: Lo he trabajado nivel de administración y negociación, pero como gerente de recursos humanos el mayor reto es saberlo negociar, la aseguradora solo trata de obtener beneficios para ellos y no tanto así para el empleado y como gerente verlo como nuestro y tratar de sacar el ultimo beneficio para el colaborador, el consejo sería no hacer el trato directo con la aseguradora, si nomas bien contrata a un corredor de seguro que se encargue de orientar.</p>
	<p>En plastigas, por ser una empresa de origen panameño, teníamos un seguro médico de vida, solo asignado para primera línea, solo aplicaba a ejecutivos, gerencias y</p>

2	<p>direcciones.</p> <p>Cubría seguros médicos hasta seguros de vida desde cincuenta mil dólares dependiendo del cargo, entonces a mi me parecía como que la empresa podía ofrecer y bajar un poquito más, ya no era solo jefaturas, gerencias y direcciones, yo la deje hasta supervisores y coordinadores, apegada al tema salarial, esa tenía la cobertura de seguro médico para ellos, para el colaborador y su familia hasta 1er grado de consanguinidad y esposos, cónyuge.</p> <p>Y el tema seguro de vida hasta por la cantidad afectada, esa la pagábamos nosotros mensual y la persona si considera como que este sea un beneficio. Atención casi de inmediato, calidad, si es un incentivo.</p> <p>El seguro de vida costaba poco es un beneficio realmente por que todos estamos expuestos a un accidente. Y en varias, la póliza la manejaba el gerencia de compensaciones y beneficios, y es automática a toda la gente (Bayer) la manejaba ASESUISA.</p> <p>Aunque ya tenían el contrato con la aseguradora, siempre había propuestas, seguro médico, seguro dental, se les presentó súper atractivo y rentable, y con la gente contenta. Correspondía la negociación con las aseguradoras, tema de edad, cuota que va a pagar.</p>
3	No lo ha ejecutado.
4	No lo ha ejecutado.

Pregunta 23. ¿El rol que ha desempeñado en garantizar la salud y seguridad ocupacional personal a su cargo ha sido?	
Sujeto	Opinión
1	<p>Lo más difícil de esto es lograr una cultura, las personas difícilmente cambiaran un comportamiento que están acostumbrados a realizar, entra la resistencia al cambio y lograr ese cambio en la gente no es fácil.</p> <p>Esta responsabilidad la asignan a recursos humanos, sin embargo por la experiencia adquirida esto debería estar a cargo de una gerencia aparte, porque esto es una especialización, es una vivencia de todos los días, hoy con la ley se obligado a hacer lo mínimo requerido que obviamente no llega a ser lo que se tendría hacer.</p>

	<p>Para poder tener una buena seguridad industrial se debe trabajar en la cultura cotidiana que las personas tienen en sus puestos de trabajo.</p>
2	<p>Siempre lo he dicho, es la única parte que no se disfruta, yo disfruto tanto servir a la gente, es placentero servirle a la gente, y me he enamorado tanto de mi profesión y he sacrificado mi vida personal y no me pesa, pero este detalle es lo que verdad florece mucha emoción, pero también depende de las circunstancias.</p> <p>Cuando he tenido la oportunidad de despedir a alguien por temas de pérdida de confianza, no hay ningún sentimiento que aflore, simplemente lo va a hacer de una forma bien objetiva, y sale de eso cuanto antes mejor.</p> <p>Pero cuando son temas de reestructuración organizacional, que muchas veces tenemos mucha participación desde el momento que elegimos quienes son los que van a salir, ahí nos estamos involucrando tanto, y es por demás, donde las emociones no puedan surgir, yo siempre he tenido una postura, que ante cualquier salida, se tiene que hacer una salida cordial, una salida honorable.</p> <p>Bayer tenía un programa, desde que entraba y proveía el día que iba a salir, está preparado que se iba a hacer. Como el tema de las torres gemelas que impacto mucho. Fue una situación donde se preparó tanto, tema de separación de bienes legales, tema de separación con la psicóloga que llevaban dentro de la empresa bien cerrado, paquete de prestaciones legales, pagarles una consultora que ayudara a colocarlos, bien llevado y primero de sensibilización del por qué está saliendo.</p> <p>Yo, cuando hago las salidas de una forma cordial, honorable, cuidándose siempre, recuerde que en ese momento ya la persona ya no es la misma que tuvo todo el tiempo, ya ahí hay otra postura y pueden saltar emociones negativas, entonces igual, hacer entrevista de salida, muy importante, para que se pueda hacer un plan de acción y contrarrestar en la medida de lo posible los factores que están incidiendo para esa salida, eso es importantísimo y también la gente ya en esta fila, le va a decirle cosas que nunca le dijo, por temor, por las represalias, por lo que sea, pero ya en ese momento dice: eran ciertas, usted tiene el deber de explorar más, ahí considero que es importante mencionarle a la persona toda la información, que su significado le va a salir hasta determinada fecha, hasta donde tiene su cobertura, que se le está extendiendo su carta de constancia laboral, la recomendación la hará el jefe si la considera pertinente, se le va a extender su constancia, está firmando su finiquito,</p>

	<p>explicarle sus prestaciones, por quien pregunta, usted que garantizar íntimamente que la persona no se vaya incomoda ni con usted, ni con la organización.</p> <p>Minimizar ese malestar, primero cuidando y resguardando el jefe inmediato, por que se han visto cosas, una salida bien llevada y bien manejada, y es la parte en donde uno se pone a pensar cómo va a hacer, la familia, hijos, muchas cosas, pero siendo muy objetivas, creo que podemos hacer salidas con este tipo de calidad, igual las salidas que son por pérdida de confianza, donde el problema es que la empresa no va a dar sus prestaciones, que no da su indemnización, porque lo establece el código, esto es bien riesgoso, por que el empleado puede administrarlos, llevarlos a juicio y eso va para largo, muchas veces la balanza va de parte del colaborador, el ministerio así es, tiene que mostrar mucha evidencia donde se haya visto la pérdida de confianza, el manejo de fondos, información, toda esa parte. Pero esa parte de la salida manejarla así considero que me ha dado resultados.</p>
<p>3</p>	<p>No se tenía nada, se recibió al MIT que pidió que se hubiera. Con eso se empezó a gestionar todo para que estuviera lo de la Higiene y seguridad ocupacional, ya que el MIT regresa a hacer una inspección verificando.</p> <p>Le tocó directamente hacer esta parte, después de ver las correcciones del MIT. Ella hacia las propuestas a la Gerencia Administrativa. No hubo accidentes, se estuvo pendiente de eso, se cuidaba mucho ese aspecto.</p>
<p>4</p>	<p>Acá se le llama COSESO (Comité de seguridad y salud ocupacional) ese comité depende del director de administrador de finanzas, hasta este año me incorpore en la planificación y organización, pues la nueva ley que han implementado, se tenía un plan de seguridad pero no cumplía con las exigencias del ministerio de trabajo.</p> <p>Asistió un inspector que no aprobó el plan y se modificó. Se contrató un consultor externo y se elaboró un plan el cual se presentó.</p> <p>Se está trabajando con las matrices de los riesgos de los puestos de trabajo, que es otra etapa. En ello se está trabajando. La parte de higiene y seguridad no la coordino yo, pero no la desconozco.</p>

Pregunta 24. ¿Su función en relación a la administración de expedientes del personal ha sido?	
Sujeto	Opinión
1	Es una exigencia de la nueva era de recursos humanos, se está desarrollando los recursos humanos del país no hacemos todo lo que deberíamos hacer. De forma de asesor.
2	Conformar plataformas de RRHH, exitosa, de mucho soporte a las organizaciones, también establecer indicadores en cada una de las gestiones. Cumplimiento de los indicadores, poder documentar la parte de políticas y procesos, de la gestión de recursos humanos, igual el tema de un fuerte beneficio un kit de beneficios atractivos a la organización.
3	La gerencia administrativa si podía y tenía acceso a los expedientes, mas nunca le pidieron algún expediente, porque ellos la veían haciendo el paquete, haciendo el proceso. Nunca se solicito un expediente mientras ella estuvo.
4	Hay una persona encargada de los expedientes, si hay modificaciones o hay que incluir algo en específico se hace, eso ya es operativo, es una persona que se encarga de tener actualizada esa información y que depende de la jefe de administración de personal.