

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SABINO AYALA VILLEGAS

- © Licenciado en Administración
- © Licenciado en Educación
- © Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín
- © Ex Decano del Colegio de Licenciados en Administración del Perú Región XXI San Martín
- © Asesor y Consultor en Gestión Empresarial

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



Primera Edición, 2004

Derechos Propiedad del Autor

Jr. Miguel Grau N° 265 Telef. (042)523486

Syalavi@hotmail.com

Tarapoto –San Martín

Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto

Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables

Resolución N° 087 -2004-UNSM/TFCAFyC/CTG

Jr. Amorarca N° 315 Telef. (042)526145

Ciudad Universitaria – Morales – San Martín

2004

PRESENTACION

El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, esta dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, del reconocimiento de méritos, de las oportunidad del progreso y de la comprensión oportuna, todo ello implica el estudio de la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Por ello, el modelo empresarial que postulamos logre su cabal cristalización como un diamante de los más altos y depurados quilates, será cuando prevalezca la armonía laboral se logre la realización de sus fines y se exalte el papel protagónico del capital intelectual como se considera al hombre, como motor de la misma empresa. El mismo que se le debe tener atención y consideración, para el logro de los fines empresariales propuestos

Este libro presenta el cúmulo de los elementos dispersos sobre la materia de Recursos Humanos, en forma de un sistema integral de conocimientos y experiencias, orientados a un manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos para la ejecución de los objetivos empresariales.

La obra tiene la intención, por un lado, servir de guía y consulta a los profesionales y estudiantes de la Ciencias Económicas, así como para los señores funcionarios y colaboradores que laboran en el área de Administración de Personal; Por otro lado también coadyuvar a ejecutivos de las empresas para tomar decisiones acertadas en relación al factor humano y de esa manera alcanzar los objetivos de la organización en forma eficiente y eficaz.

Hubiera deseado pulir más el lenguaje y la presentación, pero buscar una relativa perfección habría significado demorar aún más su publicación. De todos modos el mejoramiento irá sucediendo en el camino como toda obra humana susceptible de perfeccionamiento. Esta obra es el fruto de nuestra experiencia, adquirida en la cotidiana actividad profesional; Tanto empresarial, como en la investigación y la docencia universitaria. Por tal razón trabajaremos en su perfeccionamiento, para lo cual solicitamos vuestros valiosos comentarios y sugerencias.

Finalmente, esperamos que este pequeño grano de arena que aportamos en pro de una mejor comprensión de las nuevas obligaciones que nos depara la vida profesional, sea acogido por quienes se afanan en lograr el engrandecimiento de nuestras empresas y país, conscientes de que para ello es necesario la transmisión del conocimiento e invitar a continuar el estudio y la discusión de este paradigma, para cristalizar el ideal de gerenciar al hombre como una inversión estratégica.

EL AUTOR

PROLOGO

La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, muy rápida y constantemente, por ello habrá grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas; organizaciones grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual las organizaciones actuales, deben basar su acción estratégica en cuatro ejes fundamentales: Comercial, Tecnológica, Financiera y Personal.

La obra se aboca a desarrollar el cuarto aspecto empresarial, es decir como la empresa debe aplicar la estrategia de recursos humanos en un mundo empresarial globalizado y competitivo, donde se analizan aspectos tales como: la administración de recursos humanos, las relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de las habilidades y destrezas, la formación y promoción del personal, trabajo en equipo; Métodos de evaluación del rendimiento y sobre todo el aspecto formal y técnico de cómo hacer de un trabajador el recurso más importante de la empresa moderna, sujeta a cambios continuos y que si ésta y sus recursos humanos no están adecuadamente preparados para enfrentar los nuevos desafíos empresariales tendrán graves problemas de carácter estructural, y lamentablemente sucumbirá ante los que si lo están.

El autor de la obra es un estudioso permanente de la Administración, preocupado por los aspectos, factores y motivaciones inherentes al ser humano en su relación con la empresa, producto de su experiencia personal y profesional en diferentes organizaciones empresariales y educativas, a resuelto publicar su segunda obra, en este caso ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, la cual contiene un aporte muy significativo en el campo administrativo. Y sobre todo en el campo del área de personal.

Creemos que el aporte es muy importante porque en primer lugar, innova los conceptos tradicionales de obrero, empleado y trabajador por el de COLABORADORES, lo más justo, a mi entender por cuanto si se tiene que cumplir objetivos empresariales y/o Instituciones al interior de éstas, y todos colaboran a cumplir estos objetivos es apropiado denominarles de esta manera, segundo reúne en sus página información muy valiosa que estuvo dispersa sobre las Relaciones Humanas en la Empresa producto de la experiencia profesional y académica propia y de dedicación al análisis y estudio, y tercero puntualiza la forma de conducir al colaborador al interior de la Empresa en su proceso de adaptabilidad, su desarrollo en si, y el proceso de cambios que van desde: económicos, la estructura de la organización tecnológicos, en la practicas, la política o la cultura de la Empresa, impuestos por el mercado y la situación competitiva.

Por todo ello, valoramos el aporte que hace nuestro colega Sabino al campo empresarial, a los funcionarios y colaboradores encargados de la paradigmática función de dirección del capital inteligente, así como a los estudiantes de las ciencias económicas, ya que mediante su aporte teórico, experiencia, herramientas y técnicas de gestión, que son claras, sencillas y de fácil aplicación en una determinada Organización Empresarial, harán que ésta marque siempre una diferencia positiva, es decir que haga del hombre un ser preparado para su desarrollo y de la Organización la más fuerte, más competitiva y más capaz de enfrentarse a los desafíos del entorno en que se desenvuelve y debe subsistir.

Lic.Adm. Mario López Orbegoso

INDICE

DEDICATORIA	3
PRESENTACION	4
PROLOGO	6
INTRODUCCION	14

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1.	Liderazgo en los Recursos Humanos	18
1.2.	Comunicación Eficaz en el Medio Laboral	20
1.3.	Necesidad de la Administración de Recursos Humanos en las Empresas	21
1.4.	Principales Problemas de una Empresa en Materia de Colaboradores	23
1.5.	Interés de Coordinación entre Empresario y Colaborador	25
1.6.	La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos	26
1.6.1.	Breve Consideración al Concepto de Desarrollo de Recursos Humanos.	26
1.6.2.	Concepto	28
1.6.3.	Denominaciones	29
1.7.	La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos y sus Objetivos	30
1.8.	Objetivos Profesionales de la Dirección de Recursos Humanos	31
1.9.	La Administración de Recursos Humanos en la Nueva Sociedad Empresarial	32
1.10.	La Administración de Recursos Humanos y el Conocimiento	34
1.11.	El Profesional en la Dirección de Desarrollo de los Recursos Humanos	35

CAPITULO II**ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

2.1.	La jefatura de Recursos humanos	40
2.2.	Obligaciones y Responsabilidades	41
2.2.1.	Responsabilidades Generales y Funciones Específicas	42
2.3.	Perfil y Requisitos del Director o Jefe de Recursos Humanos	44
2.4.	Ventajas en la Designación del jefe de Recursos Humanos	45
2.5.	El Jefe de Recursos Humanos y el Conocimiento de los Colaboradores	46
2.6.	Estructura Orgánica	48
2.7.	Situación Orgánica Funcional del Área de Recursos Humanos	50
2.8.	Ubicación Jerárquica del Área de Recursos Humanos	50
2.9.	Funciones de la Administración de Recursos Humanos	53
2.9.1.	Función de Admisión y Empleo	54
2.9.2.	Función de Desarrollo de Colaboradores	55
2.9.3.	Función de Registro y Control de Colaboradores	56
2.9.4.	Función de Relaciones Laborales	57
2.9.5.	Función de Derechos Remunerativos	59
2.9.6.	Función de Seguridad e Higiene	59
2.10.	Presupuesto de Gastos y Estadísticas de Colaboradores	60
2.10.1.	Presupuesto y Gastos de Colaboradores	61
2.10.2.	Estadísticas de Colaboradores	62
2.11.	Técnicas en la Administración de Recursos Humanos	65

CAPITULO III**PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

3.1.	Reclutamiento de Colaboradores	74
3.1.1.	Fuentes de Abastecimiento de Colaboradores	75
3.1.2.	Medios de Reclutamiento	77
3.1.3.	Políticas de Reclutamiento y Selección de Colaboradores	77
3.1.4.	Fases del Proceso de Reclutamiento	78
3.2.	Selección de Colaboradores	82
3.2.1.	Concepto	82
3.2.2.	Etapas del Proceso de Selección	83
3.2.2.1.	Necesidad de Requerimiento de Colaboradores	84
3.2.2.2.	Conformación de la Comisión de Concurso	84
3.2.2.3.	Publicación de la Convocatoria a Concurso	88

3.2.2.4. Recepción de Solicitudes y Expedientes	90
3.2.2.5. Evaluación y Calificación de Expedientes	92
3.2.2.6. Administración de Pruebas de Selección	96
3.2.2.7. Entrevista Personal	97
3.2.2.7.1. Tipos de Entrevistas	98
3.2.2.8. Investigación de Antecedentes	101
3.2.2.9. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos	101
3.2.3. Selección de Colaboradores a Nivel Interno	102
3.2.3.1. Ventajas y Desventajas de la Selección Interna	106
3.2.4. Selección de Colaboradores a Nivel Externo	106
3.2.4.1. Ventajas y Desventajas de la Selección Externa	109
3.3. Contratación del Colaborador	109
3.4. Asignación del Nuevo Colaborador	112

CAPITULO IV

PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1 Proceso e Instrumentos del Registro y Control de Colaboradores	114
4.2 Registro de Colaboradores	115
4.3 Control de Entrada y Salida	118
4.3.1. Instrumentos de Control de Colaboradores	118
4.4 Los Permisos y Licencias Laborales	121
4.4.1. Los Permisos Laborales	121
4.4.1.1. Permiso por Capacitación Oficializada	122
4.4.1.2. Permiso por Capacitación no Oficializada	123
4.4.1.3. Permiso por Citación Expresa de la Policial, Militar o Judicial	123
4.4.1.4. Permiso por Maternidad o gravidez	123
4.4.1.5. Permiso por Lactancia	123
4.4.1.6. Permiso por Onomástico	124
4.4.1.7. Permiso por Refrigerio	124
4.4.1.8. Permiso por Enfermedad Personal	124
4.4.1.9. Permiso por Fallecimiento de Familiar	124
4.4.10. Permiso por Enfermedad Grave de Cónyuge, Padres e Hijos	124
4.4.11. Permiso por Motivos Personales o Particulares	125
4.4.2. Las Licencias Laborales	125
4.4.2.1. Licencias con Goce de Haber	125
4.4.2.2. Licencias sin Goce de Haber	126
4.4.2.3. Licencia a Cuenta del Periodo Vacacional	127
4.5 El Reglamento Interno de Trabajo	127

4.5.1. Contenido	128
4.5.2. Procedimiento de Aprobación	128
4.5.3. Modelo de Reglamento	128

CAPITULO V

PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1. Definición	142
5.2. Componentes del Desarrollo Humano	143
5.3. Tendencias en el Desarrollo Humano	144
5.4. Formas del Desarrollo Humano	145
5.5. Capacitación y Desarrollo	146
5.6. Objetivos de la Capacitación y Desarrollo	148
5.7. Finalidad de la Capacitación	149
5.8. Importancia de la Capacitación	150
5.9. Beneficios de la Capacitación	152
5.10. Tipos de Capacitación	153
5.10.1. Modalidades Prácticas de Capacitación	154
5.11. Medios de Capacitación	155
5.12. Ventajas de la Capacitación	157
5.13. Desarrollo de Lideres	158
5.14. Plan de Capacitación	159
5.15. Proceso de Elaboración de un Plan de Capacitación	160
5.15.1 Determinación de Necesidades de Capacitación	161
5.15.2 Programación y Desarrollo de la Capacitación	164
5.15.2.1 Planeación de la Capacitación	165
5.15.2.2 Organización de la Capacitación	165
5.15.2.3 Ejecución de la Capacitación	166
5.15.2.4 Evaluación de la Capacitación	168
5.15.2.5 Seguimiento de la Capacitación	171
5.16. Modelo de un Plan de Capacitación	171
5.17. Propuesta de Seminarios, Talleres y Capacitación Gerencial	180

CAPITULO VI

LAS REMUNERACIONES

6.1. Concepto	183
6.2. Objetivos de la Remuneración	184

6.3.	Características de las Remuneraciones	185
6.4.	Forma de Pago	186
6.5.	Formas de Determinación	186
6.6.	Condiciones de Pago	187
6.7.	Las Prestaciones Económicas y Sociales	187
6.7.1.	Definición	187
6.7.2.	Objetivo de las Prestaciones	187
6.8.	Principales Remuneraciones	188
6.8.1.	Remuneración Básica	188
6.8.2.	Bonificaciones	188
6.8.3.	Asignaciones	189
6.8.4.	Vacaciones	189
6.8.5.	Gratificaciones	193
6.8.6.	Horas Extras	194
6.9.	Los Descansos Remunerados	195
6.9.1.	Descanso Semanal Obligatorio	195
6.9.2.	Remuneración por el Día de Descanso Semanal	196
6.9.3.	Trabajo en Día de Descanso Semanal Obligatorio y Día Feriado	197
6.10.	Calculo de Remuneraciones	197
6.10.1	Casos de Horas extras	198
6.10.2	Casos sobre Vacaciones	202
6.10.3	Casos de Gratificaciones	206
6.11	La Administración de Remuneraciones	208
6.11.1	Principales Factores para la Estructura de Remuneraciones	209
6.11.2	Diseño del Sistema de Remuneraciones	210
6.12.	Escala Salarial	211
6.12.1.	Métodos de Escalas Salariales	211

CAPITULO VII

PROCESO DE EVALUACION DEL RECURSO HUMANO

7.1	Concepto	216
7.2.	Objetivos	217
7.3.	Importancia	218
7.4.	Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores	218
7.5.	Ventajas de la Evaluación del Rendimiento	220
7.6.	Proceso de Evaluación de Colaboradores mediante Comisión	220
7.7.	Factores de Evaluación de Colaboradores	220
7.8.	Beneficios de la Evaluación de Colaboradores	222

7.9.	Métodos de Evaluación de Colaboradores	223
7.9.1.	Método de las Escalas Graficas	224
7.9.2.	Método de Elección Forzada	227
7.9.3.	Método de Investigación de Campo	228
7.9.4.	Método de Incidentes Críticos	229
7.9.5.	Método de Comparación por Pares	230
7.10.	Tipos de Evaluación	230
7.10.1.	Evaluación de los Colaboradores Recién Ingresados	230
7.10.2.	Evaluación en el Período de Prueba	231
7.11.	Reglamento de Evaluación de Colaboradores	234
7.12.	Formatos de Evaluación de Colaboradores	240

CAPITULO VIII

CASOS EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

8.1.	Comisión de Falta Grave	246
8.2.	Negociación de Importe Vacacional	247
8.3.	Contrato de Trabajo	247
8.4.	Vigencia del Reglamento de Trabajo	248
8.5.	Incremento de Remuneraciones	248
8.6.	Problema de Productividad	250
8.7.	Vacaciones no Gozadas	251
8.8.	Justificación del Area de Recursos Humanos	252
8.9.	Despido de un Colaborador	252
8.10.	Multifuncionalidad	253
8.11.	Ley de Nepotismo	254
8.12.	Políticas de Personal	254

INTRODUCCION

El presente y futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos.

El recurso humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas; sí los trabajadores no las manejan adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de conocimiento y capacitación. Por ello se afirma categóricamente, dentro de los estudios de la administración general, que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana. Por ello, todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el personal que labora, menguando o desarrollando la producción y la productividad.

Por otra parte ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores.

Admitida la importancia del colaborador dentro de la empresa moderna, hay que tener en cuenta también que toda organización para ello necesitará contar con el recursos humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo, para ello la Administración de Recursos Humanos, cuenta con los instrumentos y técnicas que le permita hacer uso racional del elemento humano de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, en aras de lograr una mayor productividad empresarial.

Mucho se manifiesta que la productividad de las organizaciones es baja por la no atención en las remuneraciones que solicitan los colaboradores, debo decirles que no es esto cierto; No son los sueldos los que motivan los pobres rendimientos, hay otros aspectos que motivan a bajar su rendimiento, como por ejemplo:

- ◆ No aceptar sus sugerencias, es decir no dejarse escuchar
- ◆ El mal trato. Levantar la voz, proferir gritos que hieren su sensibilidad
- ◆ Creerles incompetentes
- ◆ Desconsideración, etc.

La Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas se encarga específicamente de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores, de modo que resulte productivo y rentable lo invertido por la empresa.

La eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios; Pero si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, como vemos las principales funciones de la administración de recursos humanos, es conducir el proceso de:

- A Reclutamiento de Colaboradores
- B Selección de Colaboradores
- C Contratación
- D Registro y Control de Colaboradores
- E Capacitación de Colaboradores
- F Distribución de Remuneraciones
- G Racionalización y Movimiento de Colaboradores
- H Evaluación y Calificación de Colaboradores
- I Seguridad e Higiene
- J Relaciones Laborales

La máxima preocupación de la nueva administración en el futuro, será buscar, contribuir, y mantener en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad y oportunidad, donde no existan fricciones, conflictos ni rencillas y reine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la misma organización y de toda la comunidad. Por ello reiteramos que el recurso humano, se sitúa en el centro medular de la empresa, por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basado en el espíritu de colaboración, respeto mutuo, consideración recíproca, reconocimiento de méritos, oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna; todo esto con el propósito de alcanzar el trabajo administrativo hacia mejores logros.

La Administración de Recursos Humanos, comprende ocho capítulos, los cuales se ocupan y tratan todo lo referente a la administración de los colaboradores, denominación que es más aceptable en esta nueva realidad, y que por respeto y consideración a ellos, en adelante lo denominaremos “**colaboradores**”.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**¡TU ÉXITO NO SERA RESULTADO DE LA CASUALIDAD, SINO DE TU
ESFUERZO PERSEVERANTE!**

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. LIDERAZGO EN LOS RECURSOS HUMANOS

Muchas personas piensan que basta llegar a ocupar un cargo de Presidente de Directorio, Gerente, Director o jefe de Personal para sentirse los todopoderosos y que el resto los obedezcan automáticamente. Existen gerentes o jefes que exigen, presionan, agreden y abusan de los dirigidos; Estos serán atendidos por temor o miedo pero jamás por respeto y de buena gana. Indudablemente que esto es un grave error, sea porque no está realmente preparado para el cargo que ocupa, o debido a una insuficiencia como persona que lo impide actuar con sapiencia y capacidad en relación con sus subordinados.

Para una persona que dirige una empresa, oficina o departamento de Recursos Humanos, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobretodo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

Esto requiere, indudablemente, conocer ciertas normas que por simples son las más necesarias:

- A. **Concepción de dirigir y ser dirigido.**- Todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. Por ello siempre hará falta buscar un buen líder. Esto no es de ahora; el hombre desde los tiempos inmemoriales, ha sido guiado por un hombre llamado líder que reunía las cualidades de confianza y capacidad. De aquí que la mayoría de los grupos humanos jamás pueden desligarse del que los dirige porque se sienten desamparados sin su liderazgo o apoyo.

¿Qué es lo que hace de una persona el líder preferido? Diríamos que involucra un conjunto de características, desde su personalidad, hasta su bondad y carisma que lo convierten en admirado, querido y obedecido.

Por este motivo, hoy en día, se practica la preparación de los líderes, especialmente para gerenciar las empresas, con las cualidades que los lleve al éxito deseado.

- B. **Concepción del Líder para ubicarse convenientemente.**- Existe muchas definiciones sobre este aspecto. Podríamos aceptar que: “Líder es toda persona que, gracias a su personalidad, dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus demás miembros.”

En consecuencia un verdadero líder será considerado como tal cuando:

- a. Sea capaz de dirigir un grupo social; y
- b. Cuento con la participación espontánea de su grupo.

La mayoría de los gerentes, jefes o presidentes de directorio solamente dirigen pero no son líderes porque jamás obtienen la participación de su grupo y si lo logran a presión pierden el respeto y las consideraciones, especialmente fuera de la empresa en que trabajan.

Pero puede ocurrir que los líderes sean simplemente eso y no sepan dirigir. Esto también resulta delicado. Diríamos que sólo son líderes virtuales hasta convertirse en líderes reales en el momento en que sean capaces de dirigir.

Finalmente diríamos que ser líder a veces resulta un estímulo y otras una reacción para el grupo. Por eso sabemos que todo depende de la preparación, cualidades innatas o aprendidas para liderar los grupos humanos. En todo caso está el apego y cariño al trabajo que realiza y las personas con quien trata diariamente.

Por ello para dirigir personas debemos tener presente:

- En primer lugar vale y prima el EJEMPLO PERSONAL de quien manda y dirige. No puede decirse lo que no se es capaz de cumplir. Tampoco podemos ofrecer y no satisfacer luego. Estos actos desmeritan o disminuyen la confianza y la fe que resulta siendo sumamente peligroso.
- En segundo lugar, tenemos: EL RESPETO AL DERECHO de quienes se dirige. Nada puede ser tan importante que considerar con sumo cuidado los derechos ajenos. Todo abuso trae consigo rebeldía directa e indirecta. Al fin de cuentas resulta contraproducente creerse con poderes suficientes para violar aquello que son sagrados intereses y que corresponde a toda persona que medianamente se respeta asimismo.
- En tercer lugar, ubicamos: Las CONDICIONES SUBJETIVAS como el amor, la comprensión y el entendimiento para quienes se dirige. Nada se puede lograr sino se

hace con amor y sinceridad. Si se dirige amando encontraremos amor en el trabajo el mismo que no será una falsa y negativa producción.

Con sinceridad lograremos no sólo que nos obedezcan o cumplan lo que se ésta ordenando que se haga. Alcanzaremos mucho más e incluso lo inimaginado que indudablemente coronará nuestras máximas satisfacciones.

La comprensión es fuente inagotable de cada vez mejor integración e incentivo a que los demás hagan con emoción social lo que queremos.

El entendimiento es de sabios y que mejor facultad en quién dirige. No se puede avanzar si no se entiende, si propiamente no se emplea la razón dejando discurrir con propiedad. Entender cuando alguien merece ser entendido sin esperar que se lo pidan sino descubriendo la necesidad de este buen propósito.

Estos son los elementos esenciales que se deben practicar para una adecuada persuasión a fin de que no resulte una vaga ilusión de lograr que se haga lo que se quiere porque simplemente se desea.

1.2. COMUNICACIÓN EFICAZ EN EL MEDIO LABORAL

Cuando hablamos de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse al proceso de la comunicación, comprender su naturaleza e importancia que tiene en la interrelación dentro del ámbito laboral. La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación.

Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos y no como simples "Recursos Humanos"

Entonces ¿Qué es la comunicación?, la comunicación es un proceso psicológico donde interactúan dos o mas personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz(comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas(comunicación no verbal). Indudablemente la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

En muchas empresas se les pide a los gerentes, directores y personal en general que se preocupen por cumplir con los objetivos de la empresa, sin tomar en cuenta otras consideraciones humanas, sólo les preocupa ganar y ganar a costa de cómo sea, sin importarles las condiciones.

El principal recurso que siempre debemos atender y desarrollar es el factor humano de la organización; por lo tanto, la HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, que puede permitir mayor éxito al gerente, administrador, jefe de unidad administrativa, etc. es el saber trabajar con el grupo humano que tiene a su cargo. Esto implica mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los miembros que conforman la organización, a través de una constante y fluida comunicación.

Para obtener una buena comunicación el requisito previo es la **confianza**. Cuando usted no confía en una persona, no tiene interés en comunicarse con ella. El mayor problema de la falta de confianza es que las personas dejen de comunicarse

1.3. NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

Por lo general, un área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

En toda empresa por pequeña que sea, siempre habrá por lo menos una persona, que además de sus tareas que realice, se dedique a acciones de personal, como por ejemplo: llenado de planillas, control de asistencia, llevado de files o carpetas de los colaboradores, etc.; sin embargo las empresas medianas y grandes han visto la necesidad de crear unidades o áreas administrativas especializadas de personal, para que desarrollen funciones específicas propias del área, estas funciones de administración de recursos humanos pueden tomarse en 2 sentidos:

- a. Como parte de la labor propia de todo jefe, para con sus subordinados; es decir cumpliendo acciones de personal, a parte de las labores propias de su puesto o cargo,

afirmandose que existen en una empresa tantos jefes de personal, cuantos jefes existen.

- b. Como la función de un técnico especializado, son conocimientos específicos adquiridos por estudios o experiencias, se dedica en toda empresa a administrar las actividades del recurso humano, con la respectiva autoridad funcional.

Toda empresa para su efectiva administración en los recursos humanos, debe trabajar en base a un **Programa de Recursos Humanos**, que le permitirá conocer en forma sistemática a las personas que laboran, bajo los siguientes aspectos:

A. Conocimiento del curriculum de cada persona respecto a:

- Estudios realizados
- Formación general y humanística adquirida
- Experiencia Profesional realizada
- Experiencia laboral fuera de la empresa
- Promoción y resultados obtenidos.

B. Conocimiento de las capacidades de cada persona referido a:

- Capacidad de conocimientos
- Capacidad y habilidad para desarrollarse en puestos que impliquen tomar decisiones y coordinar grupos.
- Capacidad de mando y gestión
- Capacidad en solucionar problemas.
- Capacidad en actuar en forma responsable
- Capacidad para actuar en puestos de línea o como Staff.

Además del conocimiento de las capacidades de cada colaborador, el programa debe desarrollar los aspectos potenciales. Ello significa que existen colaboradores cuyos conocimientos y habilidades permiten realizar una mayor cantidad y calidad de trabajo. El objetivo de una evaluación del potencial es detectar las potencialidades de los colaboradores. Se puede detectar nivel de concentración y atención, nivel de razonamiento lógico, creatividad, organización, capacidad de trabajo bajo presión, calidad en el trabajo, empatía, impulsividad, extroversión – introversión, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, dinamismo y liderazgo entre otros.

Tener un panorama claro de las potencialidades permite a la empresa aprovechar al máximo las cualidades desconocidas de su personal. La reubicación de colaboradores basada en la evaluación de potencial permite aumentar la productividad de la empresa y al mismo tiempo la satisfacción del personal. Este proceso también facilita la promoción interna dentro de la empresa.

No permita que los talentos que usted posee dentro de su empresa sigan ¡durmiendo o desperdiciándose!

Uno de los últimos pasos del programa consistirá, como consecuencia de la comparación entre puesto y personas, en saber de éstas, tanto sus capacidades actuales, como sus capacidades potenciales.

Los resultados principales que podemos resumir del manejo de un buen programa de personal serían:

- ◆ Conocimiento de cada colaborador, su historia y su presente realidad
- ◆ Conocimiento de lo que un colaborador puede hacer ahora y en el futuro en función de sus capacidades.
- ◆ Distancia que existe entre lo que el puesto demanda del colaborador y lo que éste efectivamente hace.
- ◆ Plan de formación para cada colaborador.
- ◆ Plan de puestos a los que puede acceder.
- ◆ Información de un archivo de personal, que le permita tomar decisiones para cambios internos de forma inmediata.

Todo este programa servirá, para una buena asignación de recursos humanos, respondiendo una exigencia empresarial actual, por cuanto el colaborador dentro de una empresa debe desarrollarse en equipos de trabajo multifuncionales y multidisciplinarios.

1.4. PRINCIPALES PROBLEMAS DE UNA EMPRESA EN MATERIA DE COLABORADORES

Veamos los principales obstáculos o limitantes que presentan las organizaciones, y sobre todo para quienes dirigen las instituciones:

- ▣ **Capacidad Potencial de sus Colaboradores.**- Uno de los principales problemas con que se enfrentan las empresas en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que disponen, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, sobre todo si pensamos que el nivel de calidad de estos recursos no es el adecuado al cambio cibernético y tecnológico.
- ▣ **Políticas de Gobierno.**- El medio ambiente político que ejercen diversos grupos interesados y sus representantes. Una vez que se ha aprobado una ley, a las organizaciones no les queda más remedio que acatarlas. Pueden existir casos en que los que la constitucionalidad de la ley se ponga en duda abiertamente, o en que las sanciones sean demasiado débiles para reforzar su cumplimiento. Pero la mayoría de las veces, las leyes son aceptadas como una limitación a la actividad empresarial.

Está comprobado asimismo que cada gobierno que ingresa al poder, trae compromisos en materia laboral, con ciertos grupos, lo que muchas veces se legisla favoreciendo a esos grupos.

▣ **El Aspecto Socio Cultural del Colaborador.-** El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a las empresas. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. Existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

▣ **Falta de Planeación.-** Otro de los problemas latentes en las empresas, es la falta de planeación de los recursos humanos; Es decir no existe:

- Análisis de las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas.
- Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.
- Un inventario de recursos humanos

Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable o cuando existen más gastos que ingresos, también nos damos cuenta, cuando queremos cubrir puestos o cargos nuevos, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera habido un inventario de personal, de donde se escogería al personal más adecuado

▣ **La Centralización de Poder.-** Otro problema común es el poder de centralización, de las decisiones, en este caso los gerentes tienen temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; Muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica muchas veces que el encargado de personal esta de "pantalla". En estos casos los gerentes todavía no conocen su verdadero rol, o misión empresarial y se dirige las empresas con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de sus colaboradores más cercanos, ellos quieren que todo pase necesariamente por despacho, por lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debe ocurrir así.

- ▣ **Desconocimiento de las Técnicas Mínimas de Recursos Humanos.-** Uno de los más graves problemas con que se encuentran las empresas en materia de recursos humanos es que no existe un "procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal"; el ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas organizaciones se hace concurso o selección, pero solo para simular ya que muchas veces el puesto ya tiene nombre. Por ello es recomendable que existan políticas sobre el particular, estableciendo la forma técnica de reclutar, seleccionar y contratar, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas para comportarse dentro de los estándares de control.
- ▣ **Naturaleza de los Colaboradores.-** La dificultad radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios: la administración de recursos humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad. Pero todo depende de la manera como usted maneje a sus colaboradores para obtener los resultados esperados.
- ▣ **Tino y Desinterés.-** Finalmente se observa una falta y menoscabo de las empresas hacia los colaboradores, por la no fijación de objetivos y políticas en materia de personal, provocando un desinterés o motivación y baja productividad o rendimiento de parte de los colaboradores. La empresa debe tener en cuenta que sin los colaboradores está no alcanzaría los éxitos, lo que debe ponerse mayor interés y consideración estableciendo políticas y/o objetivos para tener motivados siempre al capital intelectual.

1.5. INTERES DE COORDINACION ENTRE EMPRESARIO Y COLABORADOR

- A. El colaborador y el empresario tienen un interés común, en que la empresa subsista, porque si cierra por quiebra, o por otras razones, producirá el desempleo en los colaboradores y la pérdida de capital en el empresario.
- B. El empresario y el colaborador tienen interés en que la empresa mejore su rendimiento. Con el mayor rendimiento, se puede aumentar sueldos y salarios a los colaboradores y el empresario tendrá asegurada la producción y por ende las utilidades.
- C. Para incrementar la productividad de una empresa es necesario, que los colaboradores ahorren costos, evitando desperdicios de tiempo, de materiales, así

como se tenga cuidado con las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas, etc. se mejore de calidad al producto, mejoramiento de los sistemas de administración y organización. La mayor productividad conviene tanto a los colaboradores, como a los empresarios.

- D. El desarrollo del personal principalmente asistiéndoles con mayor capacitación en tareas específicas de sus respectivos puestos de trabajo. Ésta capacitación es útil para el colaborador, porque le permite estar preparado para ser promovido o ascendido a otros puestos de mayor jerarquía, y será buena para los propietarios de las empresas porque incrementará la producción en forma eficiente.
- E. La seguridad de los factores productivos, conviene al empresario, porque la renovación o mantenimiento de ellos significa mayores ingresos, y conviene a los colaboradores, porque reducen los riesgos de accidentes de trabajo.
- F. Conseguir que exista, que en la empresa una convivencia amable e integracionista, a base de estrecha y mutua relación entre los representantes del capital, de la administración y los del trabajo, conviene tanto al empresario como al colaborador, porque solamente unidos, y trabajando en armonía se consigue el éxito.
- G. Las relaciones públicas y prestigio social conviene a los propietarios, porque tendrá mejores créditos, amplitud de mercado, estabilidad en las ventas, buena imagen, etc. También conviene a los colaboradores, porque se desarrollan mejor en el nivel personal y sobre todo fortalece su file personal, para conseguir trabajo en otras empresas.

1.6. LA DIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1.6.1 BREVE CONSIDERACIÓN AL CONCEPTO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

En la moderna empresa preferiríamos utilizar nociones o términos, como las de Desarrollo del Potencial o talento Humano, por abarcar éstas una visión más dinámica y humana. El concepto de Recursos Humanos se muestra un tanto inadecuado pues podría prestarse a ver al hombre como un simple instrumento productivo.

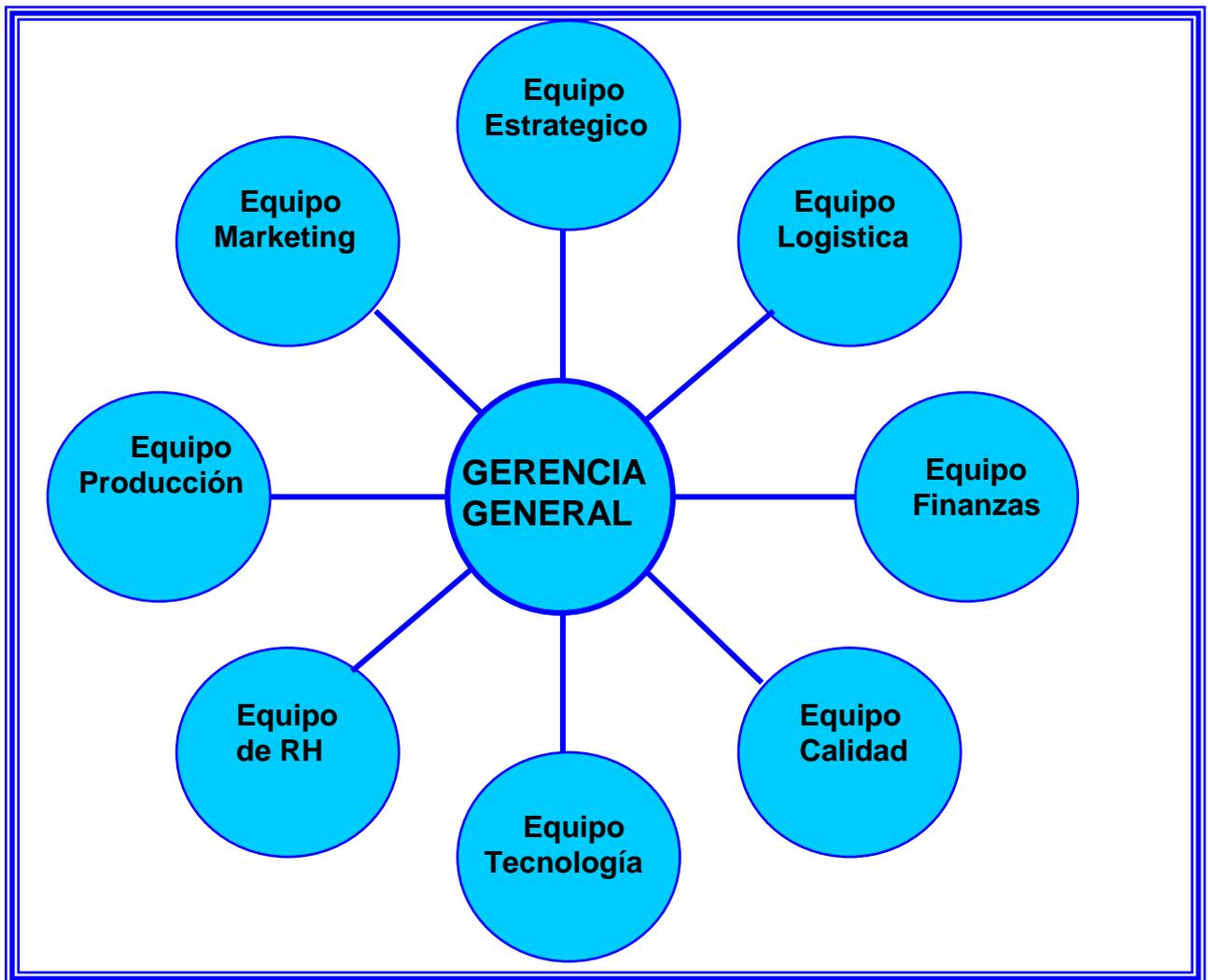
En esa medida, nos agradaría más hablar del **Recurso Inteligente**, o simplemente **Colaborador**. Pero para efectos de unificar el lenguaje con diferentes actores sociales y económicos, se utilizará aquí el término de Desarrollo de Recursos Humanos, aclarando que en el se piensa en un hombre que además de aportar su capacidad productiva, contribuye a

la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de una manera activa, participativa y creativa.

El concepto de Desarrollo de Recursos Humanos abarca pues, en términos generales, la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”.

Las empresas, siendo entidades asociativas democráticas, compuestas por personas que participan activamente en todos los niveles de la organización y dado el papel central que dentro de su estructura ocupa el hombre como ser integral, deben enfatizar en éste concepto de una manera especial.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus integrantes. Y sobre todo debe aprovecharse la **Sinergia Grupal**, es decir el trabajo grupal, conjunto, solidario en equipos integrados, las personas deben trabajar en forma colectiva o grupal, para ahorrar menos esfuerzos, a pensar y tomar decisiones con criterio técnico, a compartir los resultados, etc. Vease el siguiente gráfico:



1.6.2. CONCEPTO

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos o Dirección de Personal, es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas, normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en otras disciplinas como la: Psicología, Sociología, Derecho, economía, pedagogía, etc.

Desde un punto de vista más práctico, se define la Administración de Recursos Humanos como una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo

además que la empresa alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, específicamente dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios.

El objetivo principal que se plantea en la dirección de recursos humanos, es como utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de recursos humanos ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo, la integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al colaborador. Además debemos tener en cuenta que la actual administración de cualquier organización o empresa se hace con los colaboradores, es decir las personas ayudan a administrar los demás recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales, etc.

Toda empresa o institución opera con personas y a través de ellas, deberá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros, los cuales dependerá únicamente de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, sea en forma individual o colectiva, para ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es allí donde la administración de recursos humanos juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras en forma paralela, pero con una dirección profesional estratégica de los colaboradores, se puede compatibilizar estos factores, que repercutirán en beneficio mutuo.

1.6.3. DENOMINACIONES

El área o unidad administrativa encargada de la dirección de personal en las organizaciones tiene diversas denominaciones así por ejemplo “Relaciones Laborales, Relaciones Humanas, Relaciones Industriales, Administración de Personal, Recursos Humanos,” etc.

◆ **Relaciones Laborales.**- denominación que solamente estaría referida a la función del trabajo, es decir a las interrelaciones en el centro de trabajo.

- ◆ **Relaciones Humanas.**- Esta referida a la actuación y solución de problemas del comportamiento humano al interior y exterior de la empresa.
- ◆ **Relaciones Industriales.**- Esta referida a la interacción laboral en aquellas empresas manufactureras e industriales
- ◆ **Administración de Personal, o Recursos Humanos.**- son las denominaciones más apropiadas, por que generaliza la función de dirigir las personas en las empresas.

Como todas las materias, la Administración de Personal ha evolucionado a la par de las técnicas de gestión empresarial, por ello si tenemos en cuenta la variable tiempo, indicaremos que en la década del '70 fue denominada "Relaciones Industriales", en la década de los '80 se le llamaba "Relaciones Laborales", y en la década del '90 "Administración de Recursos Humanos"

La denominación de Relaciones Industriales es más empleada dentro de las empresas industriales, atendiendo a la legislación laboral, que indica toda empresa que tiene más de 100 trabajadores debe contar con una unidad administrativa de Relaciones Industriales.

1.7. LA DIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS OBJETIVOS

Antes de abordar los objetivos de la dirección de desarrollo de recursos humanos, se hace necesario e imprescindible establecer los objetivos de los entes primordiales, en donde esta dirección juega un papel importante, como son los objetivos tanto de la empresa como del colaborador, por cierto estos objetivos, son totalmente opuestos, cada cual tiene sus propias aspiraciones, que indudablemente son justificables; por una parte el empresario y empresa tienden a lograr resultados económicos que reparen la inversión y esfuerzo puesta en ella, y por otra parte los colaboradores al ingresar a laborar a la empresa, ponen todo su conocimiento, sabiduría, habilidades y destrezas, con el fin de ser compensados económicamente, en forma justa.

En forma más específica, veamos estos objetivos de las dos partes, que valgan verdades siempre marchan en forma paralela, pero que deben compatibilizarse en el tiempo, ya que las organizaciones necesitan de estos dos pilares de la gestión empresarial.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ◆ Obtener la máxima productividad
- ◆ Maximización de los factores productivos. Humanos, materiales y financieros

- ◆ Paz laboral
- ◆ Conservación de un prestigio e imagen en el mercado.
- ◆ Lograr resultados económicos

OBJETIVOS DEL COLABORADOR

- ◆ Alcanzar mayores remuneraciones justas y dignas
- ◆ Lograr beneficios sociales
- ◆ Laborar en buenas condiciones
- ◆ Ejercitar sus derechos adquiridos
- ◆ Adquirir experiencia
- ◆ Satisfacer sus necesidades materiales, sociales y de seguridad

1.8. OBJETIVOS PROFESIONALES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos principales son, los de seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal, velar por las políticas, planes, programas y procedimientos concordantes con la legislación laboral vigente.

Pero analizando tanto los objetivos de la empresa como del colaborador, se concluye que no puede haber empresa integrada y armónica, si los intereses de ambos no se satisfacen por lo menos en parte.

Específicamente la dirección de recursos humanos profesionalmente debe:

- a. Propiciar y lograr una mayor producción en cantidad y calidad con los colaboradores, porque la mayor rentabilidad y utilidad de una empresa revierte en beneficio para ellos.
- b. Orientar su actividad hacia la satisfacción de sus necesidades, posibilitando su bienestar y desarrollo personal.

En este sentido es necesario destacar que una acertada administración profesional de la dirección de recursos humanos debe equilibrar o compatibilizar estos dos grandes objetivos para beneficio tanto de la empresa como del colaborador.

La dirección de personal considerada como una especialización de la administración general, tiene que constituirse, mediante un conjunto de normas legales y técnicas en disciplina conciliadora de ambos intereses, porque si se protegiera solamente a una de las partes, se crearía la anarquía y el caos de las organizaciones.

La dirección de personal debe buscar permanentemente la mejor coordinación de los intereses de ambos sectores. Se afirma que el director de personal de una empresa, generalmente es nombrado por los representantes de la empresa, como tal debe trabajar con criterio unilateral, es decir defendiendo los intereses de la empresa, sin embargo debe hacerse conocer al empresariado y al jefe de personal, que este tipo de administración hace peligrar la subsistencia de la empresa.

En síntesis la principal función de la administración de desarrollo de recursos humanos es:

1. Mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre colaborador y empleador
2. Proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos.

Resumiendo los objetivos del Area de Desarrollo de Recursos Humanos serian:

- a. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de colaboradores, con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos y metas de la organización.
- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los colaboradores y el logro de los objetivos individuales.
- c. Alcanzar eficiencia y eficacia con los colaboradores disponibles.

1.9. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA NUEVA SOCIEDAD EMPRESARIAL.

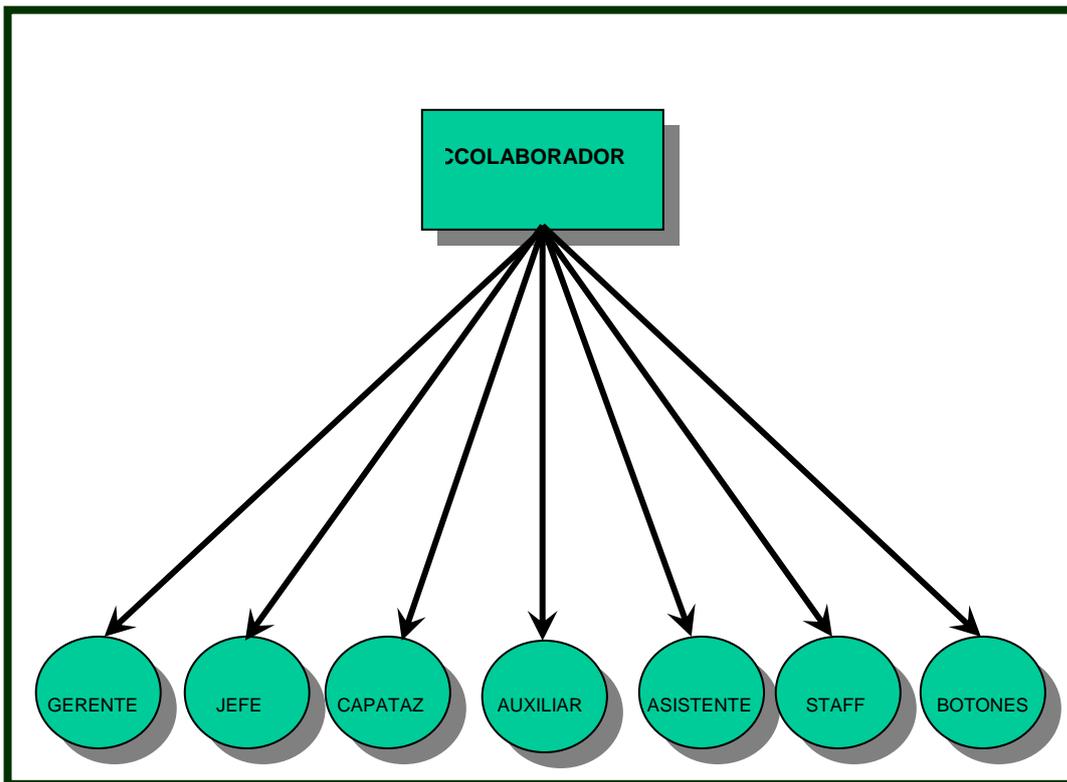
La máxima preocupación de la Administración de Recursos Humanos en la nueva sociedad empresarial, será buscar, a la vez que contribuir a que se produzca y se mantenga en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad, donde no existan fricciones, conflictos ni rencillas y reine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la misma organización y de la comunidad en general. Es decir buscar constantemente que haya paz y armonía laboral.

La actividad humana se sitúa en el centro medular de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa de sus componentes. Únicamente a través del buen trato, del respeto mutuo, de la consideración recíproca, del reconocimiento de méritos, de la oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna, adecuada, se obtendrán verdaderas realizaciones laborales positivas y óptimas.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus integrantes o miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza laboral suficientemente eficiente y eficaz que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

Una organización que carezca de esta nueva administración de las relaciones laborales, será una empresa sin el indispensable orientador, mentor y guía, que haga posible la intercomunicación, la colaboración, la cooperación, la integración y la armonía laboral, que son esenciales para la reactivación total y definitiva de la empresa en esta nueva sociedad.

En el siguiente gráfico nos podemos dar cuenta que las funciones o responsabilidades son muchas las que se puede desempeñar; Pero para ello lógicamente el colaborador, debe estar preparado, a través de la capacitación y el perfeccionamiento.



En la nueva sociedad caracterizada como globalizada, informatizada y competitiva, debemos afirmar que en las organizaciones, la Dirección de Recursos Humanos debe dirigir en forma eficaz los recursos humanos, facilitando el desarrollo de sus capacidades, fomentando la multifuncionalidad de sus colaboradores, es decir preparándolo a desarrollar o desempeñarse en varias responsabilidades administrativas, asumir cualquier reto en el desempeño de sus labores.

Esta multifuncionalidad que debe tener el colaborador, debe ser preocupación tanto de la empresa, como de la persona, incidiéndose que estos nuevos conocimientos, y habilidades deben ser de parte de cada colaborador, ya que de él depende su propio desarrollo. Por ejemplo una carrera liberal como es del Contador Público en la empresa, tiene que estar preparado para asumir puestos o cargos como el de Gerente General, Auditor, Contador, Staff de Logística, Director de Recursos Humanos, entre otras labores administrativas.

Hoy en día la moderna sociedad empresarial, exige a las personas o a su personal a estar preparado a asumir retos empresariales. Por ello la empresa moderna debe tener en cuenta las siguientes características de las empresas eficaces:

- a. Percepción positiva de los colaboradores, considerado como un activo importante
- b. Capacitación adecuada, desarrollo y oportunidades de progreso

- c. Buenos salarios; buenos programas de compensación
- d. Buenas comunicaciones; comunicación abierta y flexible
- e. Capacidad de retención de los colaboradores; bajo giro laboral
- f. Alta dirección comprometida con los colaboradores y defensa de los mismos
- g. Estimulo a la participación del colaborador

1.10. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CONOCIMIENTO

Indudablemente el cambio más notorio que experimenta la economía globalizada y competitiva fundamentalmente está en los activos intelectuales, y no en activos físicos, ni financieros, ya que el crecimiento económico de las instituciones y empresas está impulsado por el conocimiento y las ideas, más que los recursos tradicionales que utiliza las organizaciones para su funcionamiento.

La administración del conocimiento, busca en las empresas, nuevas formas de aumentar la productividad de los colaboradores tanto intelectuales como manuales, ello se logra mediante el conocimiento, creciendo el interés en la práctica de esta disciplina.

El conocimiento es considerado como el ciclo más corto en su utilidad, permite reducir caminos ya que las redes globales pueden utilizar y compartir novedades rápidamente entre los usuarios en cambio en los métodos informales de transferencia de tecnología, no puede seguir al ritmo acelerado al que se crea por el conocimiento.

En el ámbito empresarial, en un mercado globalizado y de competencia, se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva hasta conseguir el éxito deseado.

Las decisiones generales tienen las siguientes características:

- ◆ Permite aprovechar las ventajas ofrecidas por los profesionales de alto nivel académico quienes deben actuar con mucho profesionalismo, objetividad, originalidad y ética en cada proceso de crear conocimientos.
- ◆ Buscar recursos humanos que orienten a optimizar con efectividad el logro de objetivos, de la forma que permitan ahorrar tiempo y recursos, así mismo permita a la institución buscar personas para cada función o cargo evitando futuros reemplazos.
- ◆ Lograr un rápido desarrollo institucional-empresarial.
- ◆ Evaluar el mercado, permitiendo identificar profesionales ejecutivos, con capacidad de alto valor agregado en su formación profesional y experiencia.

- ◆ Garantizar contar con calidad de colaboradores necesarios para responder a los fenómenos de globalización.

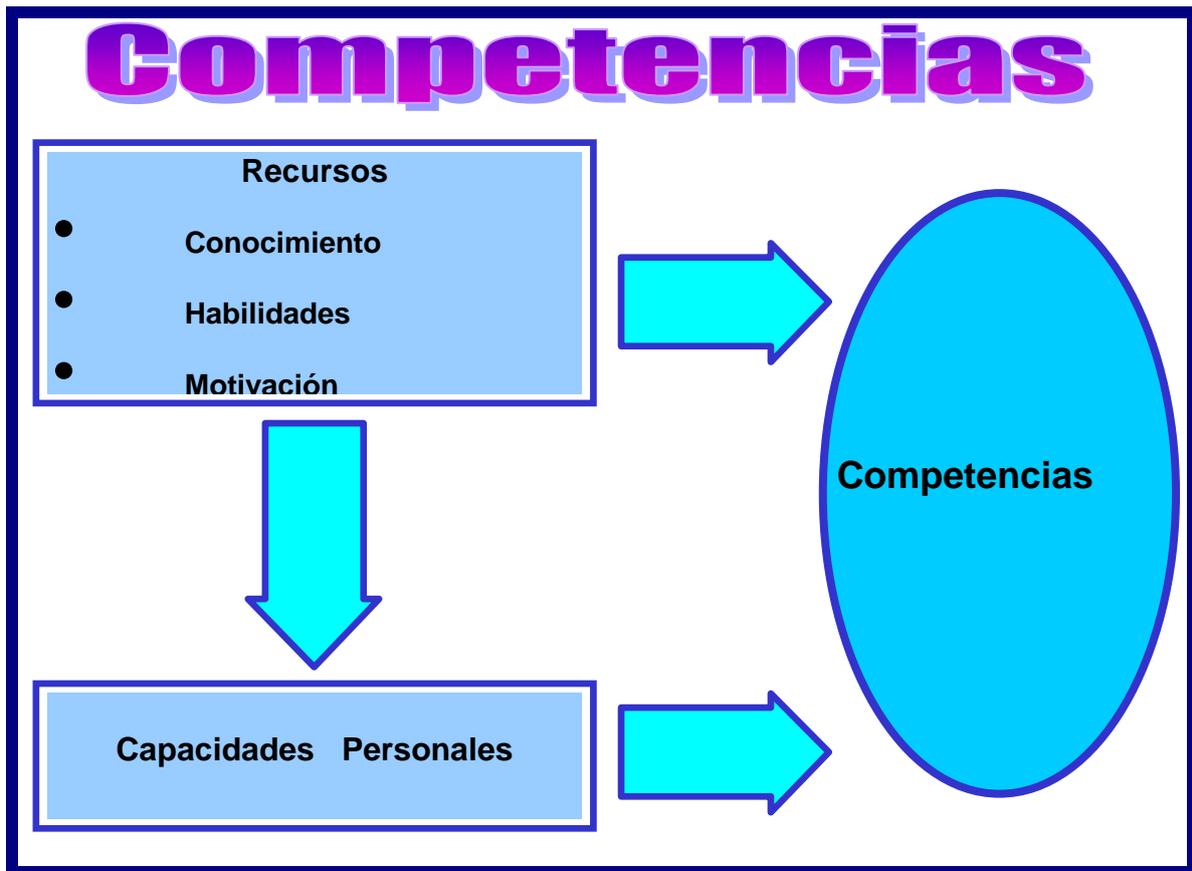
En el mercado competitivo, las instituciones y empresas tienen que competir con mucho talento, es decir con la misma intensidad de la misma manera que actúan para ganar clientes y tener vigencia en el mercado. De ello se puede precisar que sólo el talento puede apostar el futuro de las empresas para superar la crisis.

1.11. EL PROFESIONAL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La verdadera misión del profesional en la dirección de los recursos humanos en las empresas además de guiar y obtener cohesión del grupo, será conseguir que los colaboradores se identifiquen, sientan y vivan como si fuesen suyos los objetivos y metas de la organización.

Por lo que nos atrevemos decir, que el profesional encargado de la oficina, departamento y/o unidad administrativa de recursos humanos, debe además de ser un técnico en administración, líder en la dirección de hombres y hábil político empresarial, debe reunir las cualidades y características siguientes:

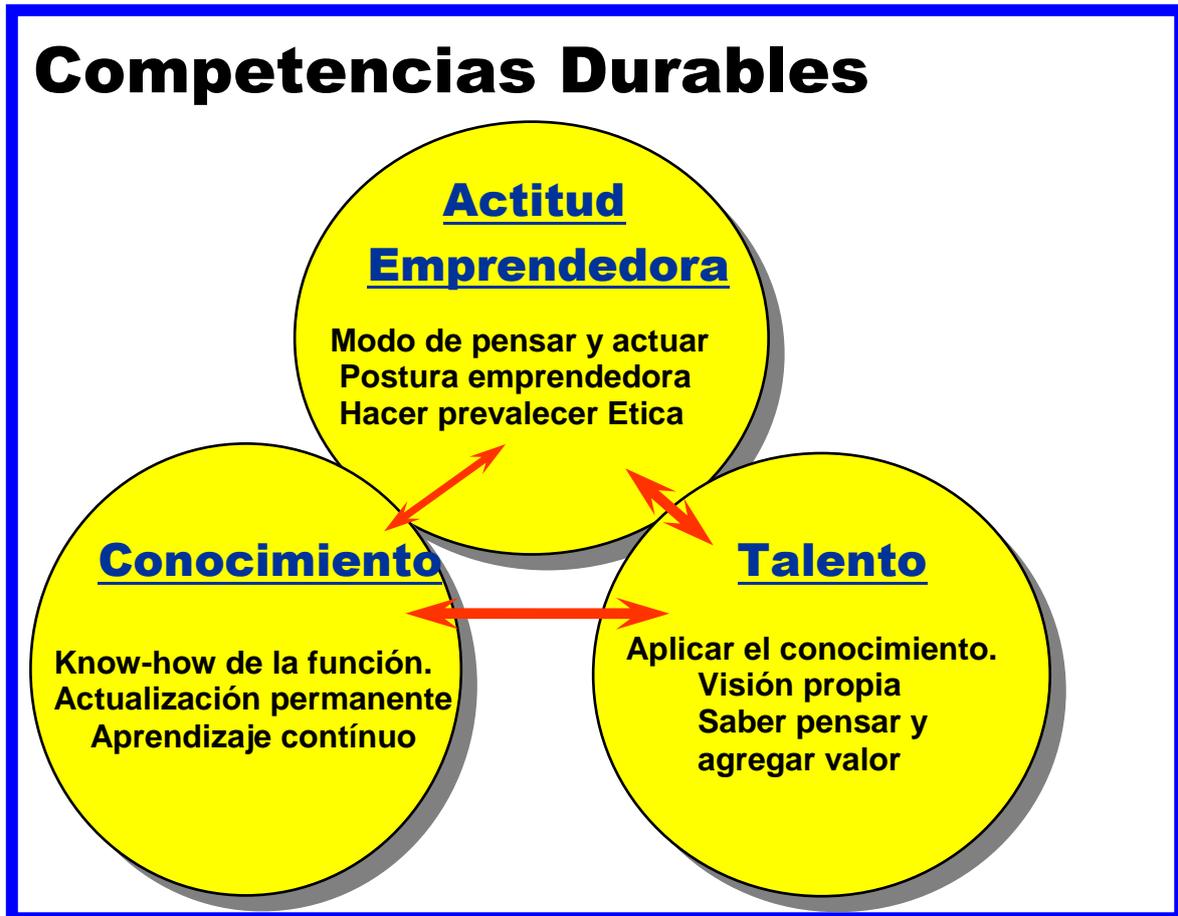
- Deberá ser un profesional receptivo, honesto, leal, atento, sincero, humanitario, correcto y deseoso de que se haga las cosas bien. Porque debe comprender que el hombre es lo más importante en una empresa.
- Deberá ser amistoso y respetuoso de los valores.
- Deberá mantener patrones de conducta, disciplina y comportamiento, inspirados en la justicia, con el objeto de lograr que cada colaborador sea consciente de su situación en lo que respecta a su actuación en el trabajo.
- Deberá poseer suficiente capacidad para dirigir y mejorar métodos de trabajo.
- Deberá ser fiel a sus superiores; justo con sus subordinados y digno de la confianza de sus colegas.
- Deberá ser el primero en creer en la seguridad.
- No deberá tener preferencias y estar, así siempre presto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista y recibir con benevolencia sugerencias de los demás;
- Deberá ser tenaz, pero proceder con rectitud y ser verídico y efectivo en la interpretación de las leyes y reglamentos laborales



En el cuadro anterior podemos darnos cuenta como se generan las competencias de los colaboradores, tan necesarias y valdearas hoy en día, para asumir responsabilidades administrativas, las cuales nos permiten un mejor desempeño personal y empresarial en el ámbito laboral, sobre todo ejerciendo nuestro trabajo con acierto y con éxito profesional.

Las empresas de hoy necesitan de colaboradores competentes, para asumir retos y decisiones con firmeza y criterio técnico, ya que están en juego el presente y futuro de estas organizaciones.

En resumen concluimos que el personal profesional, para ocupar la dirección del área de recursos humanos u otra área administrativa en toda su extensión, debe ser un “competente”, frase que deriva de la palabra Competencia, definiéndose esta como la suma global de todas las cualidades y conocimientos necesarios para ocupar un cargo de forma satisfactoria y tener éxito en su gestión. Por ello todo profesional líder debe gerenciar con competencias durables: las organizaciones, áreas de la empresa y en especial la de recursos humanos, siendo estas: actitud emprendedora, conocimiento y talento como observamos en el siguiente gráfico



Explicado en una forma más sencilla estos tres pilares de una exitosa gestión, tenemos:

- ◆ Conocimientos necesarios en métodos y técnicas, es decir tener “**Know-how** de la actividad o función que desarrolla, actualización permanente y practicar un aprendizaje continuo.
- ◆ Actitud Emprendedora, modo de pensar en forma positiva, actuando siempre con una postura emprendedora y hacer prevalecer su ética.

- ◆ Capacidad de dirección para integrar y coordinar
- ◆ Aptitudes necesarias en relaciones humanas
- ◆ Talento para aplicar el conocimiento, visión propia, saber pensar y agregar valor.

Para evaluar las competencias y cualidades del personal profesional, es necesario precisar y especificar las funciones, tareas y objetivos a ejecutar o alcanzar, por los colaboradores, estas pueden identificarse a través de la descripción de puestos. Citamos un ejemplo por ahora, ya que este tema lo abordaremos más adelante.

Descripción de la categoría de trabajo:

- Su función y objetivos
- Las tareas a realizar
- Los medios a su disposición
- Líneas de supervisión
- Su situación dentro de la organización
- Las jerarquías,
- Su relación con otros servicios

CAPITULO II

ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

¡PREPARATE PARA LA DIARIA BATALLA DE LA VIDA, PUES MAYOR SERA EL ENEMIGO CUANTO MAYOR SEA TU IGNORANCIA!

CAPITULO II

ORGANIZACIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

2.1. LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

La jefatura de la unidad administrativa de recursos humanos, recae en el gerente, director o jefe de recursos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los recursos humanos, es el Gerente, Director o jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que llamamos eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos lo definiremos brevemente. Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas de una organización. Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los recursos que se encuentren al alcance de la organización.

Entonces, podemos concluir que el gerente de recursos humanos debe desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo.

Su status depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al Gerente General

2.2. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

Estas varían según las dimensiones y el tipo de organización. En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, y para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea está, un área, departamento, oficina o gerencia de recursos humanos.

Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero.

La jefatura de recursos humanos casi siempre tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven acabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. Por lo general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración un plan de capacitación, el mismo que es aprobado por la gerencia general de la empresa, el mismo que regresa a su despacho para ejecutarlo, controlarlo y hacer su seguimiento.

Prepara el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referente a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores.

El área de recursos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores; finalmente dentro de las principales funciones se encarga, de efectuar los programas de recreación laboral, donde participan los colaboradores limando las asperezas y propiciando la integración.

En conclusión la jefatura de recursos humanos está relacionado con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus recursos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, y desarrollo del personal, etc. y asesora y maneja el bienestar de los colaboradores.

Finalmente manifestamos que quién ocupe la jefatura de recursos humanos, tiene la responsabilidad de asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de personal, sea está la gerencia o directorio.

2.2.1 RESPONSABILIDADES GENERALES Y FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ◆ Asesorar y participar en la formulación de la política de personal
- ◆ Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
- ◆ Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.
- ◆ Establecer el perfil y diseño de puestos
- ◆ Reclutar y seleccionar al personal.
- ◆ Determinar los términos y condiciones de empleo.
- ◆ Controlar se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
- ◆ Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial
- ◆ Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal
- ◆ Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
- ◆ Controlar el cumplimiento del rol vacacional
- ◆ Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.
- ◆ Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa.
- ◆ Actuar como negociador oficial con los sindicatos y otros organismos encargados de asuntos relacionados con el empleo.
- ◆ Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- ◆ Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.
- ◆ Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo.
- ◆ Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa
- ◆ Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- ◆ Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores
- ◆ Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores
- ◆ Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.
- ◆ Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.
- ◆ Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo

A continuación señalaremos algunas responsabilidades y obligaciones más específicas y comunes:

RESPONSABILIDADES	OBLIGACIONES
Empleo	<ul style="list-style-type: none"> a. Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc. b. Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal. c. Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal. d. Calificar y evaluar al personal. e. Preparar los contratos de personal.
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> a. Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores b. Organizar programas de sugerencias c. Organizar reuniones de integración d. Diagnóstico de Necesidades
Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar el presupuesto de gastos de personal b. Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones c. Proponer escalas salariales. d. Calcular remuneraciones y demás Beneficios económicos
Salud y Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> a. Mantenimiento de servicios médicos b. Supervisar las medidas para la Prevención de accidentes. c. Asegurar el cumplimiento de las Normas correspondientes. d. Supervisar y asistir a las reuniones del comité de seguridad en el trabajo

2.3. PERFIL Y REQUISITOS DEL DIRECTOR O JEFE DE RECURSOS HUMANOS

El cargo de Jefe o Director de Recursos Humanos en los últimos tiempos ha sufrido una transformación absoluta, por el hecho de que la mayoría de las empresas se han dado cuenta que el personal debe ser el mejor o más idóneo por no decirlo, para hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por lo que el equipo humano que forma la empresa, se constituye en el elemento clave sobre el cual se asienta el éxito o el fracaso de la organización.

Esto obliga a contar en la empresa con un jefe o director de área altamente calificado en la gestión y optimización de sus recursos humanos, internos y externos. En la actualidad, el máximo responsable de recursos humanos tiene, en muchas empresas, un peso específico importante en la toma de decisiones estratégicas, siendo cada vez más frecuente que formen parte de los comités de dirección.

Debido a esas nuevas responsabilidades, el gerente o director de Recursos Humanos actual ha de poseer una serie de cualidades, profesionales y personales, que le permitan asumir con garantías sus funciones, que incluyen la transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos y cada uno de los mandos con responsabilidad sobre personas

En definitiva, el Director de Recursos Humanos actual debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

El cumplimiento que demandará la delicada función del profesional de las ciencias económicas y/o de psicología en la Dirección del Área de Desarrollo de Recursos Humanos, exigirá que reúna cualidades y características que le faciliten y garanticen eficiencia y eficacia en tan trascendente y paradigmática función; Entre las cuales podemos anotar las siguientes:

Instrucción y Conocimientos

- ◆ Instrucción Superior Universitaria
- ◆ Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
- ◆ Conocimiento de Derecho Laboral
- ◆ Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación
- ◆ Experiencia en el trato y manejo de personal

- ◆ Conocimientos de Computación e informática
- ◆ Conocimientos de Psicología
- ◆ Amplia Cultura General.

Cualidades Intelectuales

- ◆ Inteligencia e Imaginación
- ◆ Don de Mando
- ◆ Capacidad para Organizar
- ◆ Juicio Práctico
- ◆ Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir
- ◆ Observador y Dinámico
- ◆ Dominio de idiomas

Cualidades Morales y Sociales

- ◆ Sentido de Responsabilidad
- ◆ Honradez
- ◆ Lealtad a la empresa
- ◆ Voluntad para recibir críticas
- ◆ Prudencia y Serenidad
- ◆ Don de Gente
- ◆ Amable y Cortés
- ◆ Personalidad y Buena Presencia

2.4. VENTAJAS EN LA DESIGNACION DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

La designación de un Jefe de Recursos Humanos al interior de las empresas, es un gran acierto por parte de la gerencia o directorio, ya que al contar con este ejecutivo, funcionario, o jefe funcional, para el cual se le debe otorgar la debida autoridad y el apoyo posible, las relaciones laborales tenderán lógicamente a mejorarse;

El jefe de recursos humanos, con el Know-how de esta función especializada, y con el ineludible don de mando y ética, se encargará de equilibrar y armonizar los intereses tanto de los colaboradores y empleadores, pensando siempre en una buena productividad y que exista siempre una paz laboral; Por ello estamos seguros de que al designarse un Jefe de Recursos Humanos, en cualesquier organización trae en forma específica las siguientes ventajas:

- ❖ Puede dedicarse más tiempo al personal y a sus necesidades, lo que produce una mejora en las relaciones personales de la organización.

- ❖ Se tiende un puente sobre el vacío existente entre la Gerencia y el Personal.
- ❖ La comunicación mejora, porque el jefe de recursos humanos tendrá la misión de aperturar e incentivar el diálogo entre colaborador y empresa
- ❖ Las relaciones laborales tienden a mejorar, porque hará sentir su fuerza integradora.
- ❖ Mejora la sanidad, seguridad en el trabajo y el bienestar en general
- ❖ Se pierde menos tiempo en enfermedades, y accidentes
- ❖ Los problemas personales son atendidos con mayor prontitud
- ❖ Las relaciones Públicas mejoran, pues el colaborador satisfecho, muestra una imagen favorable de la organización
- ❖ Fomenta la armonía y colaboración entre empresa y colaboradores.
- ❖ La empresa contará con el personal más idóneo, habilidoso y multifuncional.
- ❖ Mejora la eficiencia y eficacia de los colaboradores, lo que trae como consecuencia mejores resultados empresariales.
- ❖ Existe una mejor identificación del colaborador con la empresa
- ❖ Este asegurado el control y orden laboral
- ❖ La capacitación del personal, es más racional, porque se hace en función de las necesidades

2.5. EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y EL CONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES.

Todo jefe sabe que mandar es una tarea difícil, en muchos casos depende de la presencia de dotes desigualmente distribuidas, es decir, que no todas las personas la poseen, además existe un conjunto de leyes psicológicas como el amor, odio, indiferencia, etc. Que forman la base de las relaciones entre jefes y subalternos. Sin embargo el jefe debe de conocer a sus colaboradores, a fin de saber aplicar sus métodos de dirección, puede conocerlo a través de:

- a. Los temperamentos.-** que viene a ser el resultado del predominio fisiológico en este sentido los colaboradores pueden ser:
- ❖ Tipo Activo.- Firme y sólido en sus acciones, es realista y amistoso.
 - ❖ Tipo Egocentrista.- Es egoísta, se preocupa de si mismo, combinado con el anterior puede ser económico, prudente y ambicioso.
 - ❖ Tipo Soñador.- Es imaginativo y a veces creador, no gusta del trabajo monótono.
 - ❖ Tipo Lunático.- A veces es activo y alegre. Otras veces luce tímido. Hay que conocer su situación anímica para tratarlo.
 - ❖ Tipo Sistemático.- Es un tanto maniático. Gusta de la regularidad. Se adapta los trabajos monótonos.
 - ❖ Tipo Susceptible.- Piensa que nadie lo quiere. Suele pasarse lamentándose. Es poco sociable y difícil de manejar.

- b. **Los Gustos.-** Es la expresión de la propia voluntad de la persona, permite descubrir las tendencias profundas de la personalidad, suele reflejarse en el placer de realizar o conocer algo, debe tenerse en cuenta al asignar los cargos.
- c. **Las Necesidades.-** Es el efecto de la carencia de algo que se necesita cubrir, está acompañada de un estado de inquietud o tensión que da lugar a que el comportamiento humano sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad y de esta forma se reduzca o desaparezca la tensión o inquietud.

Las necesidades determinan la actitud de la persona frente al trabajo, a su vez el colaborador espera del trabajo a través de la empresa lo siguiente:

- Buena remuneración
- Estabilidad en el empleo
- Jefe justo
- Ascensos
- Compañeros amistosos y agradables
- Buenas condiciones para laborar
- Reconocimiento a su labor

La suma de estas cualidades forman las actitudes del colaborador, si las actitudes son negativas, tendremos los siguientes tipos de colaboradores muy difíciles de dirigir:

- ◆ Agresivo, a veces puede ser sólo verbal, a veces es calumniador y suele emitir críticas contra todo y contra todos los actos de los compañeros de trabajo, suele ver malas intenciones
- ◆ Testarudo, no entiende razones, solo las suyas, es terco y porfiado
- ◆ Huidizo, suele abatirse ante las dificultades, se sustrae a sus obligaciones.
- ◆ Resignado, ante cualquier dificultad suele descorazonarse

No debemos de olvidarnos finalmente del factor personalidad en toda relación humana y laboral. La personalidad congrega una serie de factores individuales que a su vez configuran una forma peculiar o particular de ser. Es aquella que nos da un tinte especial ante los demás, es aquella que nos da singularidad dentro de nuestra propia familia y grupo social.

Todas las personas tenemos formas distintas de ser, por eso nos diferenciamos; algunos son “tranquilos” o “introvertidos”, otros son “inquietos” o “extrovertidos”, por otro lado, son “buena gente” o seguros de sí mismos y otros “coléricos”, “mandones”, “cachacientos”, “sobrados”, “autosuficientes” que nos confirman que son personas con falta de seguridad.

2.6. ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores; Para diseñar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta los factores como es la magnitud, giro y necesidades de la empresa, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos.

La estructura orgánica es el cuerpo óseo de la organización, unidad administrativa, área, u oficina; en este caso del área de recursos humanos, estará conformada por órganos como de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tienen que ver con dicha función, como por ejemplo: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

Generalmente la estructura orgánica del área de recursos humanos, como se indicaba líneas arriba, estará conformada por los distintos órganos y unidades administrativas, las mismas que son establecidas, en función de la naturaleza, tamaño y, necesidad de la empresa, pudiéndose establecer en forma nominal y gráfica.

Para el caso del establecimiento de una estructura orgánica de la unidad administrativa de recursos humanos dentro de las empresas, debe considerarse el tipo y tamaño de empresa, decimos esto porque las empresas pequeñas mayormente tienen a una persona encargada de realizar las principales funciones de personal, en cambio las empresas un poco más grandes, debe tener un equipo humano con la implementación y medios adecuados en esta área, para dirigir los distintos funciones especializadas de la administración de recursos humanos.

De igual manera para establecer la estructura orgánica de la unidad de recursos humanos, debe considerarse la nomenclatura o nombre de dicha unidad administrativa, dependiendo lógicamente del tamaño de la organización, y de la implementación interna que se quiere dar, pudiendo denominarse Oficina, Departamento, División, Área, Sección, Gerencia o Dirección de Recursos Humanos

A continuación se establece una estructura orgánica nominal y organigrama del área de recursos humanos, teniendo en cuenta las funciones especializadas, que esta cumple

ESTRUCTURA ORGANICA NOMINAL

ORGANOS

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Órgano de Dirección.

- Gerencia o Dirección de Recursos Humanos

2. Órgano de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Laboral

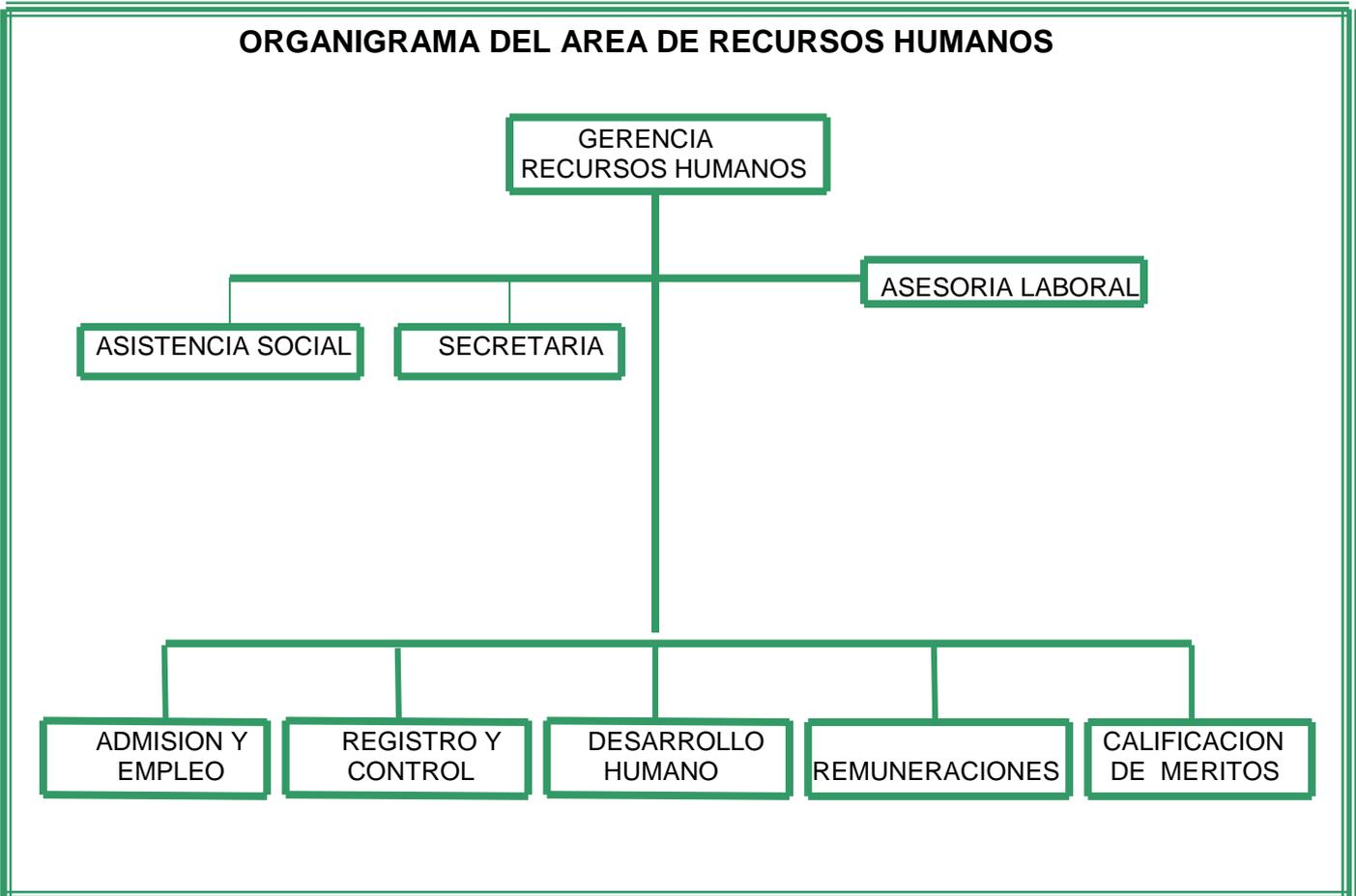
3. Órgano de Apoyo

- Secretaría
- Oficina de Servicio Médico
- Oficina de Asistencia Social

4. Órgano de Línea

- Departamento de Admisión y Empleo
- Departamento de Registro y control de Personal
- Departamento de Desarrollo Humano
- Departamento de Remuneraciones
- Sección de Calificación de Méritos
- Sección de Movimientos de Personal

ORGANIGRAMA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS



2.7. SITUACION ORGANICA FUNCIONAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La situación orgánica del departamento, oficina o área de recursos humanos, ha traído mucha confusión al interior de las organizaciones, ya que frecuentemente se manifiesta que en ellas prácticamente existen dos jefes con la debida autoridad lineal, es decir refiriéndose al gerente y jefe de recursos humanos, que son las dos autoridades que deciden sobre los demás colaboradores, lo que no es cierto; El gerente general tiene bien definido su actuación dentro de la empresa, siendo el responsable de la gestión de toda la organización, en cambio el área de recursos humanos dentro de la empresa cumple autoridad "funcional o staff", en ningún caso ejerce autoridad lineal, la tendrá tan solamente para el personal adscrito al departamento, como cualesquier otro jefe.

Decimos funcional o Staff porque su labor para con el personal es meramente de apoyo y asesoramiento, es decir aconseja, orienta y coordina todas las acciones de personal, que son implementadas por los jefes inmediatos.

En consecuencia el área de recursos humanos es una unidad administrativa de apoyo, la cual coordina y brinda información en materia de manejo de personal, así como en asesoría laboral, para las decisiones de la gerencia o jefes de línea. La diferencia esta en que:

- a. La toma de decisiones son obligatorias a los jefes de línea en todos aquellos asuntos que sean exclusiva o preferentemente de su competencia e inclusive las de la función de personal, como son: despido, autorizaciones de descanso, permisos, licencias, incremento de remuneraciones, etc. En este caso el área de recursos humanos solamente se limitará a dar formalidad y registrar a tales acciones de personal, en concordancia a las políticas y normas laborales.
- b. El área de recursos humanos solo prepara, programa y controla las actividades inherentes a su función, de una vez obtenida la autorización de la gerencia o de los jefes de línea, asesorando y apoyando para su adecuado cumplimiento. Por citar un ejemplo: si el colaborador quiere solicitar permiso por asuntos particulares, el trámite y respuesta lo hará ante su jefe inmediato o gerente; la unidad administrativa de recursos humanos, su función será registrar y controlar este acto administrativo.

2.8. UBICACIÓN JERARQUICA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

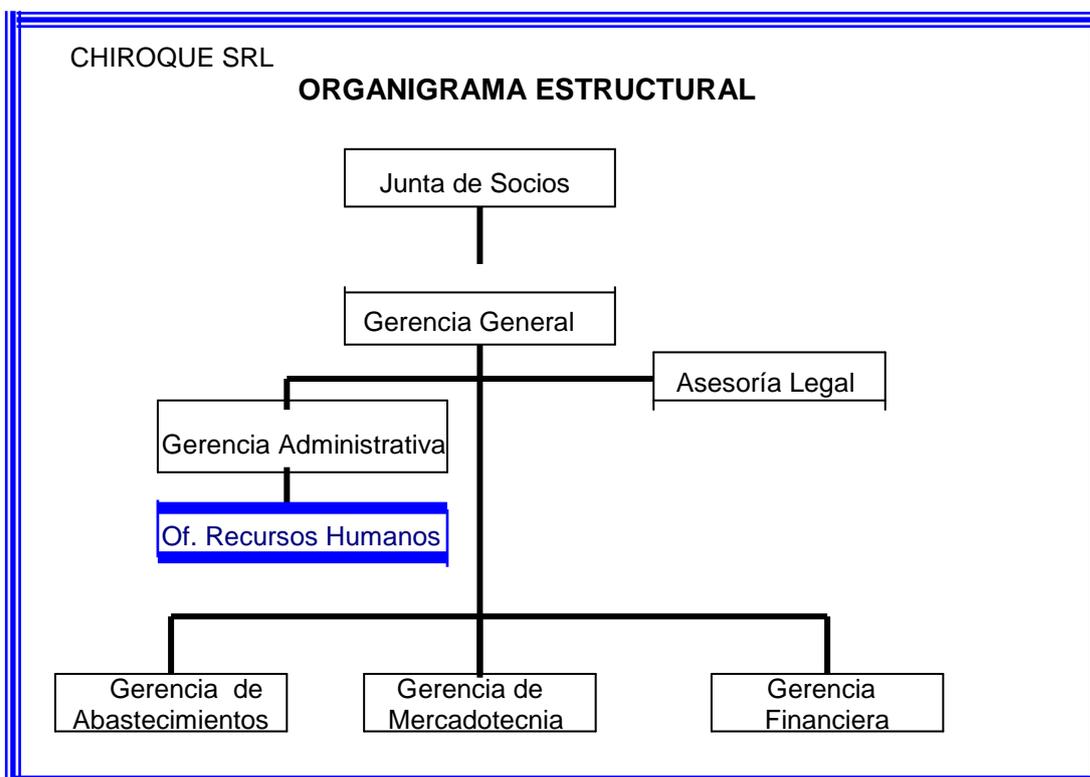
La ubicación jerárquica del área de recursos humanos dentro de la estructura empresarial, dependerá del tipo de organización o empresa, y necesidad de ésta, pero en

cuánto a su función principal que desarrolla, debe ubicarse como una unidad administrativa de apoyo, dependiendo de la gerencia de administración y/o a falta de esta de la gerencia general.

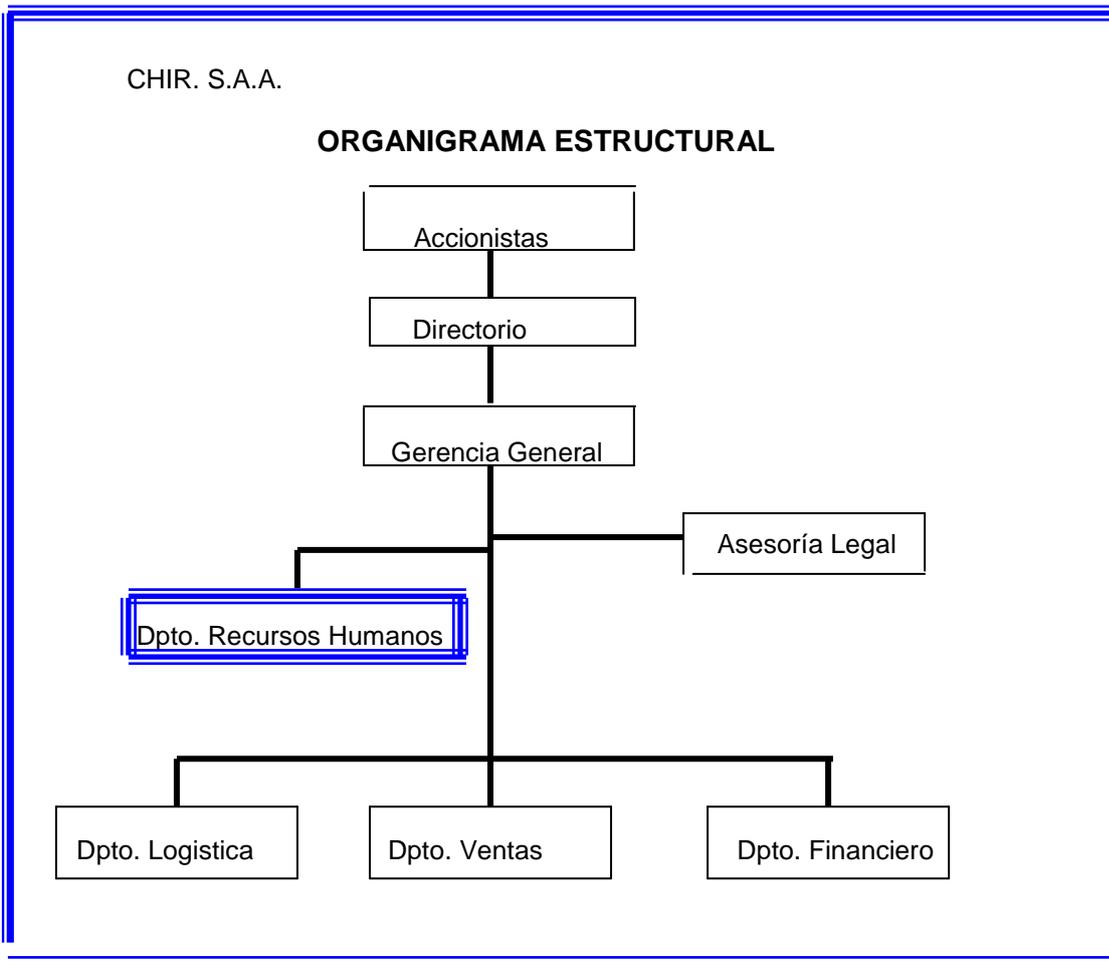
Debemos manifestar que si bien es cierto que el área de recursos humanos se le define, delimita y establece como unidad administrativa de apoyo, pero debemos tener en cuenta que en la práctica esta dependencia, cumple funciones y roles como son de consultoría, control, ejecución y dirección; Por lo que existen organizaciones, que por su misma complejidad y naturaleza el área de recursos humanos lo ubican como unidad administrativa de línea o ejecutiva, como sucede frecuentemente en las organizaciones industriales, donde generalmente trabajan una gran cantidad de colaboradores, y que en estas empresas la mano de obra forma parte del costo del producto, por lo cual se constituye como una unidad administrativa de operatividad lineal.

En los siguientes gráficos, podemos apreciar el área de recursos humanos como unidad de apoyo, dándose generalmente este caso en las organizaciones comerciales y de servicios, pudiendo depender directamente de la gerencia y/o de otra unidad de mayor jerarquía como es la gerencia administrativa u oficina general de administración.

En el organigrama estructural, siguiente, podemos apreciar la oficina de recursos humanos dependiendo de la gerencia administrativa, como es el caso en las organizaciones grandes y de las entidades de servicios públicos; como se podrá apreciar esta ubicada como una unidad administrativa de apoyo.

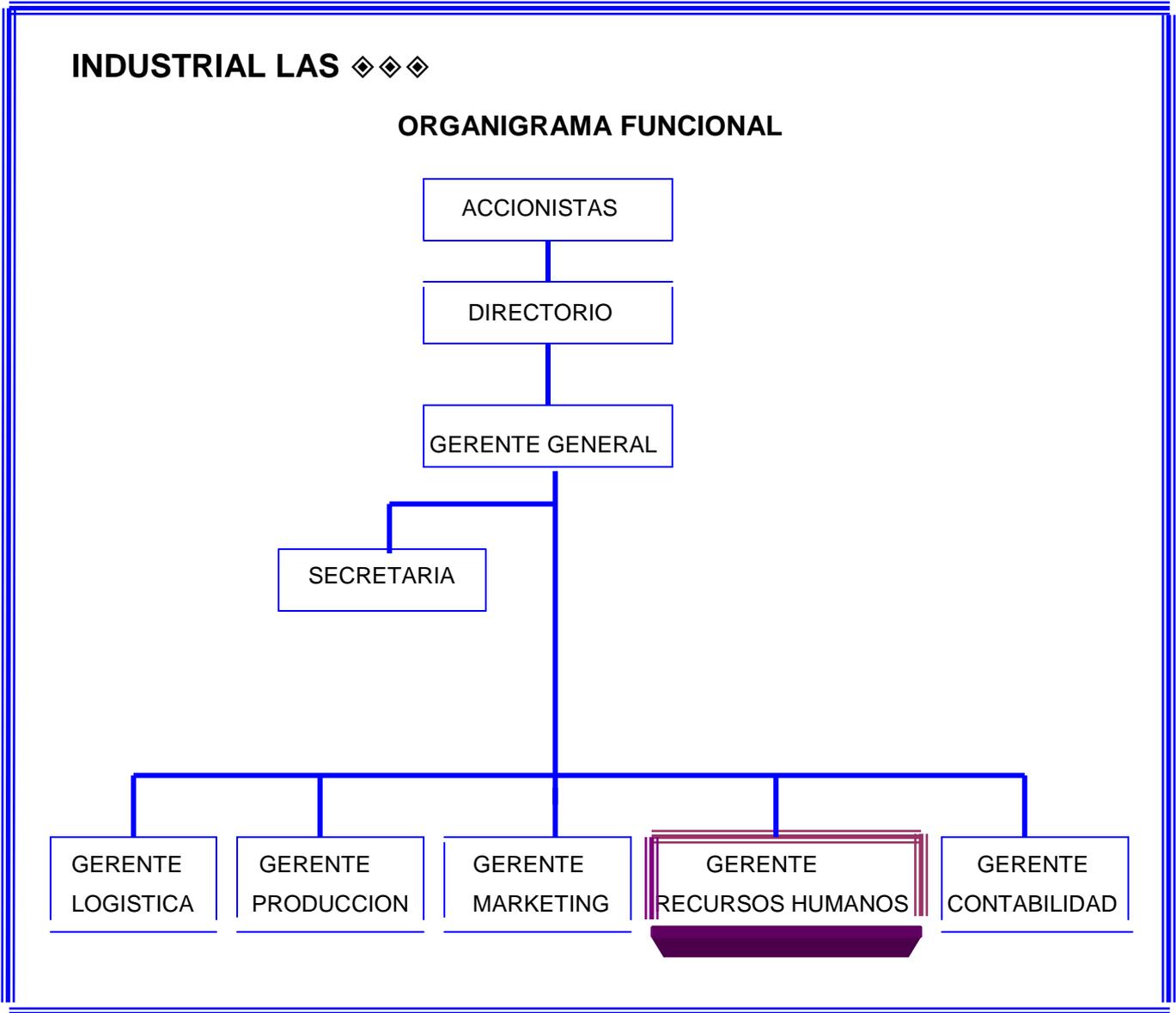


En cambio en las pequeñas y medianas empresas, el área de recursos humanos es también considerada como una unidad administrativa de apoyo, pero depende directamente de la gerencia, como su nombre lo indica la coordinación es más directa en las acciones del personal. La dependencia bien de una unidad administrativa de apoyo mayor o de la gerencia general, dependerá del tamaño y necesidad de las instituciones.



Por otro lado referente al tipo de modalidad empresarial y tipo de organización debemos considerar, que en las empresas industriales, donde laboran generalmente gran número de colaboradores, el área o unidad administrativa de recursos humanos, se ubica como unidad de línea o ejecutiva; dependiendo directamente de la gerencia; recomendando que la nomenclatura administrativa para denominar a esta unidad administrativa, mínima debe ser de departamento de recursos humanos, pudiendo llegar incluso a denominarse por su importancia y jerarquía que tenga o tome "Gerencia de Recursos Humanos", dependiendo por cierto de una gerencia general cuando la organización sea de tamaño grande. Por lo demás generalmente en otras empresas de tamaño menos grande, se ubica

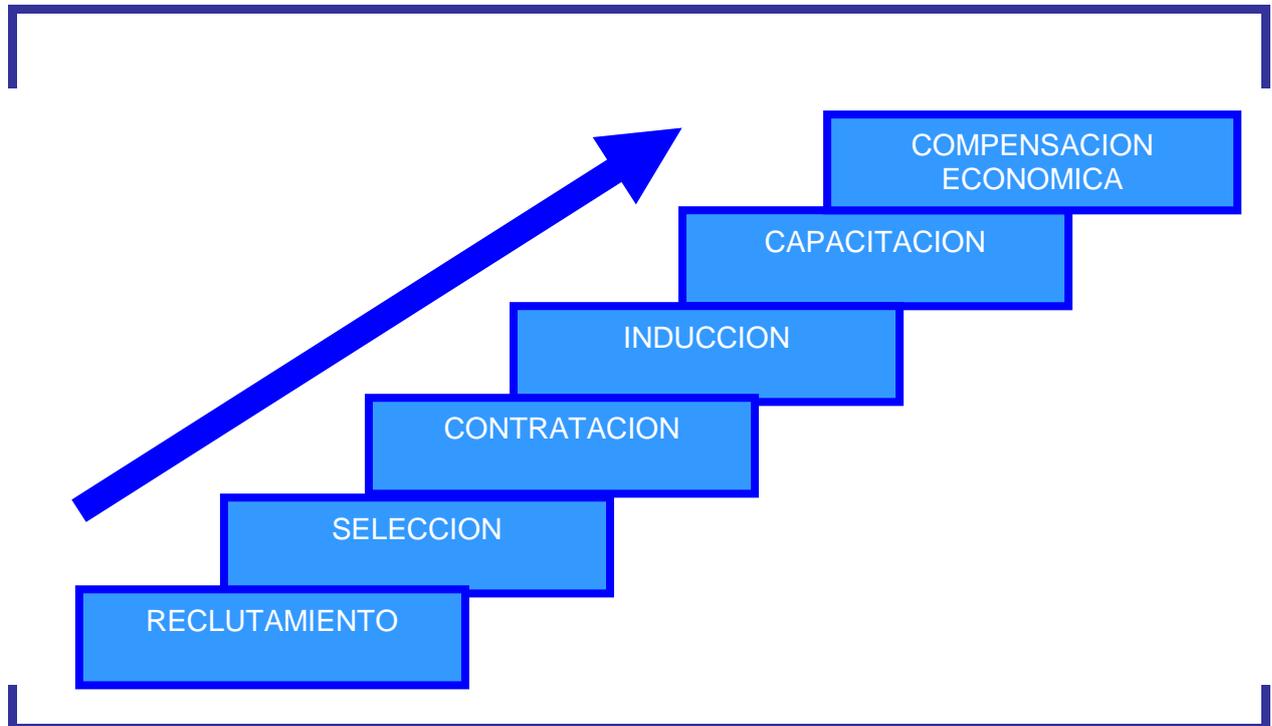
como una unidad de apoyo, con la nomenclatura o nombre de unidad, como área, departamento, sección u oficina de administración de recursos humanos, de personal o colaboradores.



2.9. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La buena dirección estratégica en la administración de los colaboradores en las organizaciones, debe estar orientada a ayudar a las personas a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales como institucionales.

Como ya conocemos la dirección de colaboradores es considerada como una técnica para conducir las actividades de las personas, dentro de un marco formal de actuación, a fin de que puedan alcanzar un resultado determinado, por ello tiene que desarrollar funciones técnicas especializadas como las que presentamos en forma gráfica, y que a continuación detallamos muy sintéticamente su objetivo e importancia:



2.9.1. FUNCION DE ADMISION Y EMPLEO

Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa; Específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

Es indiscutible la importancia que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un

desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Esta función específicamente consiste en buscar el “Hombre adecuado para el puesto adecuado”, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención que se realiza a través de la convocatoria; Es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El objetivo del reclutamiento y selección de recursos humanos, es el poder escoger las personas que tengan los mejores atributos, para el puesto a ocupar. Este objetivo debe efectuarse a un costo equitativo y que tenga razón de ser.

En forma general la función de Admisión y Empleo, consta de varias etapas, que el encargado del área de desarrollo de recursos humanos debe implementarlo, y estas son a saber, Reclutamiento, Selección, Contratación e Introducción del colaborador.

2.9.2. FUNCION DE DESARROLLO DE COLABORADORES

Consiste en el establecimiento de planes de capacitación, adiestramiento, actualización, especialización y perfeccionamiento del colaborador, a través de cursos, seminarios, o talleres, con la finalidad de motivarlos e incrementar y mejorar su conocimiento, habilidades y destrezas con el objeto de incrementar la productividad empresarial.



Las empresas deben considerar a los colaboradores como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar

sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Su objetivo principal de esta función, es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, con el único objetivo de mejorar los niveles de productividad del personal y la eficacia en el desarrollo de las labores.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Dentro de los objetivos básicos de esta función para con los colaboradores tenemos:

- ◆ Incrementar el nivel de conocimientos teóricos –prácticos, corrigiendo y mejorando su rendimiento funcional y comportamiento personal en el desempeño de sus responsabilidades.
- ◆ Motivar al personal tener actitudes tendientes al cambio de su comportamiento funcional.
- ◆ Lograr la poli funcionalidad de los colaboradores ubicados en los niveles medios e inferiores.
- ◆ Servir como base para la promoción y ascenso del personal.

2.9.3. FUNCION DE REGISTRO Y CONTROL DE COLABORADORES

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una organización o empresa determinada.

En otras palabras consiste poner en práctica una serie de documentos técnicos normativos, tendientes a controlar, registrar y fichar a todos los colaboradores; sean funcionarios, técnicos, auxiliares, empleados u obreros; con relación a su situación personal, social y laboral, desde que ingresa hasta que termina su vínculo laboral con la

empresa, que puede ser por jubilación, cese, renuncia voluntaria, despido, o por fallecimiento. Estas acciones se conservan en el "File de Personal"; En las instituciones públicas a estas acción de personal, se las lleva en la "ficha "escalafonaria".

Este proceso técnico comienza en forma sistemática, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos. El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de personal, se lleva específicamente en el file o carpeta personal, ficha de personal y, ficha familiar, siendo su finalidad servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a :

- ◆ Promoción o ascenso
- ◆ Conceder becas
- ◆ Otorgar derechos
- ◆ Compensación por tiempo de servicios.
- ◆ Movimiento de rotación, o reubicación

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

Específicamente se trata de controlar y registrar las entradas y salidas del personal, tardanzas, inasistencias, horas extras, permisos vacaciones, licencias entre otros.

Esta función cuando no existe la unidad administrativa de recursos humanos en las empresas, como es el caso de las organizaciones pequeñas, esta función es llevada por la oficina de contabilidad, a través de un encargado especial, específicamente nos referimos al encargado de planillas.

2.9.4. FUNCION DE RELACIONES LABORALES

Esta función es sin duda la más delicada dentro del área de recursos humanos, por las repercusiones y proyección social que se derivan de sus actuaciones; Consiste específicamente en el establecimiento de sistemas, que fomenten el bienestar y seguridad del colaborador en el puesto de trabajo; es la función encargada de mantener el equilibrio de aspiraciones, participación e integración entre los colaboradores y el empleador.

Por ello hay que establecer y ejecutar políticas y normas administrativas, para que el personal pueda conocer y participar en está simbiosis administrativa, como es la relación

colaborador- empresa; esta relación debe de acercarse cada día más, debe constituirse en una relación sólida, para vencer los obstáculos de la competitividad, globalización y automatización; por ello cada una de las partes deben llegarse a entender y conciliar, algo difícil no creen!, pero realmente con sinceridad creó que todo se puede y si ambos deponen sus intereses particulares, y unen esfuerzos para dialogar y solucionar los impases que pueden surgir cuando no hay comunicación. Uno de los instrumentos de gestión empresarial en esta área administrativa, lo constituye el Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que establece las reglas de juegos sobre responsabilidades, obligaciones, derechos, prestaciones, tanto del colaborador como del empleador.

Las buenas relaciones laborales, se gana de muchas maneras, como por ejemplo mediante una buena conducción, interpretación, aplicación de los normas y reglamentos, y velando por su cumplimiento, sustituyendo los puntos que lastimen intereses, así como recogiendo y canalizando las aspiraciones de los colaboradores a través de sus organizaciones o agrupaciones, especialmente las de carácter sindical.

Otras de las formas, aunque no necesariamente es la más óptima, es cuando se remunera en forma justa al personal de acuerdo a su productividad y capacidad, dándole estabilidad en el trabajo, implementación de comedores, programas de vivienda y actividades de recreación, deportiva y cultural. En esta parte se debe agregar que no siempre es lo más indicado es incrementar sus salarios o reenumeraciones, porque existe colaboradores, que desean que sean por lo menos bien tratados para estar contentos y deseosos de seguir en las organizaciones, donde se les escucha y son bien tratados.

Se debe de tener en cuenta que los colaboradores pasan la tercera parte de su vida en el trabajo, por eso, espera que éste y la organización les satisfagan en sus necesidades materiales, sociales y económicas. Pero también no se olvide que para mantenerlo siempre motivado y contento a los colaboradores, se debe de tener en cuenta tres aspectos mínimos:

- a. la motivación básica.- se basa en la aplicación del principio de autoridad, así como los beneficios económicos, ésta modalidad consiste en obligarlo a laborar bajo la amenaza de ser despedido o con la reducción de sus ingresos, o sea, el rendimiento es consecuencia del miedo, lo que obliga a usar reglamentos y manuales.
En otros casos, cuando los colaboradores alcanzan las metas programadas, se les otorga premios, bonificaciones o aumentos de remuneraciones.
- b. Expectativas por aumentos de remuneraciones.- es la forma de mantener siempre alerta a los colaboradores, y es competencia entre los que esperan aumento de remuneraciones, ascensos o promociones, esta perspectiva se

constituye en una meta; alcanzar recompensa económica es también el sentido de realización que muchos aspiran.

- c. Desempeño del colaborador.- Cuando se dan oportunidades para la satisfacción de las necesidades de él mismo, por que el colaborador así lo desea y disfruta de hacer un buen trabajo. Se trata de que el colaborador es consciente de que el mayor esfuerzo que realiza le va a producir más satisfacción

2.9.5. FUNCION DE DERECHOS REMUNERATIVOS

Es la función encargada de proponer y ejecutar la política remunerativa; Esta distribución de sueldos y salarios al colaborador debe hacerse en forma justa, y digna, en función de su trabajo físico, mental, visual, riesgo, etc. y responsabilidad.

Las escalas salariales, serán establecidas de acuerdo al contexto legal y la situación económica de la empresa. Entiéndase como remuneración a la compensación económica percibida por un colaborador, por los servicios prestados a la organización; Esta remuneración puede ser pagada en dinero o especie, y se asigna por tiempo, obra u otras modalidades pactadas entre la institución y el colaborador.

Cuando no hay una satisfacción por la remuneración que se le asigna al colaborador, pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor.

Dentro de las principales remuneraciones tenemos: Básica, Bonificaciones por Costo de Vida, Horas Extras, Gratificaciones, Vacaciones, Refrigerios, etc.

2.9.6. FUNCION DE SEGURIDAD E HIGIENE

Función importante, que consiste en prevenir, resguardar y proteger a los colaboradores, máquinas y equipos; Referente a los hombres dándole la seguridad y confianza para el desempeño de sus responsabilidades, evitando accidentes o riesgos que atenten contra su vida, salud y capacidad psico-física, que contribuyan a mermar el rendimiento.

Toda empresa se encuentra obligada por ley a preservar la seguridad del colaborador, dándole los instrumentos (casco, guantes, protectores bucales, extintores, etc.) para su seguridad personal, así como las medidas y recomendaciones, que el colaborador esta obligado a cumplir.

Parece mentira, pero si no hay estas condiciones, los colaboradores no desarrollarían sus tareas o responsabilidades con seguridad, eficiencia y productividad, y por ende la rentabilidad del empresario, depende mucho de la atención que le ponga a esta función.

En forma específica las funciones del área de Administración de Recursos Humanos, son las siguientes:

- a. Elabora el Plan de Trabajo Anual, determinando su presupuesto de gastos e inversiones;
- b. Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal;
- c. Organiza y ejecuta el Proceso de Evaluación de Personal, elaborando el Cuadro de Méritos;
- d. Realizar el control de asistencia y permanencia del personal;
- e. Llevar y conservar los legajos o files de personal;
- f. Realizar la Evaluación y Categorización de Puestos, estableciendo la respectiva escala salarial;
- g. Elaborar la planillas de remuneraciones
- h. Elaborar y conducir los Programas de Capacitación y Desarrollo de personal;
- i. Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad industrial;
- j. Elaborar y mantener actualizado el cuadro de asignación de personal;
- k. Llevar las tarjetas o fichas de récord laboral de los colaboradores;
- l. Atender los reclamos laborales del personal

2.10. PRESUPUESTO DE GASTOS Y ESTADISTICAS DE COLABORADORES

En la administración y gestión del área de recursos humanos en las organizaciones actuales, el responsable de esta unidad administrativa, debe utilizar una serie de herramientas, para efectivizar su gestión, siendo entre muchas ellas, el presupuesto de

gastos de personal y las estadísticas, mediante las cuales la primera servirá para prever las necesidades de los diversos gastos de esta área en materia de recursos humanos y la estadística, para registrar, presentar e interpretar las acciones de personal.

Como es de conocimiento las necesidades de gasto de personal, le va a permitir a la organización empresarial, cumplir con la parte laboral legal, en cuanto a remuneraciones, beneficios legales, capacitación y demás prestaciones sociales y económicas que las instituciones deben otorgar a sus colaboradores. De igual modo el uso de la estadística le va a permitir registrar, consolidar y publicar la información sobre las diversas acciones de personal, con el fin de llevar un registro y control eficaz y oportuno. Más aún si la organización emplea el sistema informático de código de barras, es una herramienta de identificación extremadamente efectiva que provee de datos exactos en tiempo real.

Por ello, teniendo presente la importancia de estas herramientas de gestión en este campo de la dirección de recursos humanos, hacemos un bosquejo de ellas.

2.10.1. PRESUPUESTO DE GASTOS DE COLABORADORES

Indudablemente una responsabilidad del área de recursos humanos, es la formulación y elaboración del presupuesto de gastos de personal, esta tarea generalmente se realiza los últimos o primeros meses del año, y consiste en prever o hacer una estimación racional de los gastos de derechos remunerativos y beneficios sociales de los colaboradores de la empresa.

Para la formulación del presupuesto de gastos de personal, se debe tener en cuenta el plan de trabajo, plan estratégico o políticas remunerativas. En caso de no haber los instrumentos indicados, se tomará la planilla de remuneraciones del último mes del año, como base o punto de partida para hacer las proyecciones, además se debe tener en cuenta las disposiciones laborales sobre derechos o beneficios que le corresponden a los colaboradores, por ejemplo, remuneraciones mínimas, gratificaciones, vacaciones asignación familiar, horas extras, trabajo nocturno, entre otros.

El presupuesto de gastos de personal, deberá elaborarse en concordancia con las políticas de personal, previamente establecidas por la empresa y deberá ser insertado en el presupuesto general de la empresa; se recomienda que su formulación y elaboración sea en forma mensual o trimestral.

A continuación presentamos un esquema o formato, que puede ser utilizado en la formulación del presupuesto de gastos de personal.

RUBROS	PERIODOS				TOTAL
	1ºTrim.	2ºTrim	3ºTrim.	4º Trim.	
Remuneraciones					
Vacaciones					
Asignaciones					
Refrigerios					
Horas Extras					
Gratificaciones					
Bonificaciones					
Incremento de Remuneraciones					
Leyes sociales					
Viáticos					
Uniforme					
Otros					
TOTAL					

2.10.2. ESTADISTICAS DE COLABORADORES

Como es de conocimiento el uso de computadoras, programas y métodos cuantitativos, relacionados con las decisiones en materia de personal, han aumentado la importancia y el uso de la estadística en las empresas, de allí que se hace necesario su conocimiento y aplicación en los asuntos de personal.

En el trabajo de recursos humanos, constituye una de las importantes técnicas en la gestión del responsable del área de recursos humanos, ya que mediante está llevara el registro y control de las acciones de personal, así como facilitara la proyección de la información en forma gráfica y objetiva. Como por ejemplo: número y clasificación de colaboradores por sexo, edad, procedencia; así como asistencia, puntualidad, ascensos, accidentes de trabajo, sanciones, sueldos y salarios.

También nos ayuda mucho en las interpretaciones de los distintos datos que se manejan en la administración de recursos humanos, tales como rotación, ausentismo, edad, promociones, promedio de remuneraciones, horas extras y los accidentes de trabajo.

Sí bien es cierto que el trabajo estadístico más complicado, es manejado por los profesionales en estadística, los que laboran en el área de recursos humanos deberán tener los conocimientos suficientes, para comprender e interpretar los conceptos y datos estadísticos usados en relación con la administración de recursos humanos.

Específicamente en lo que se refiere a la presentación de la información estadística de los diferentes rubros del campo de recursos humanos, esta puede hacerse de dos maneras:

- En forma de Cuadros o Tablas de Distribución
- En forma Gráfica

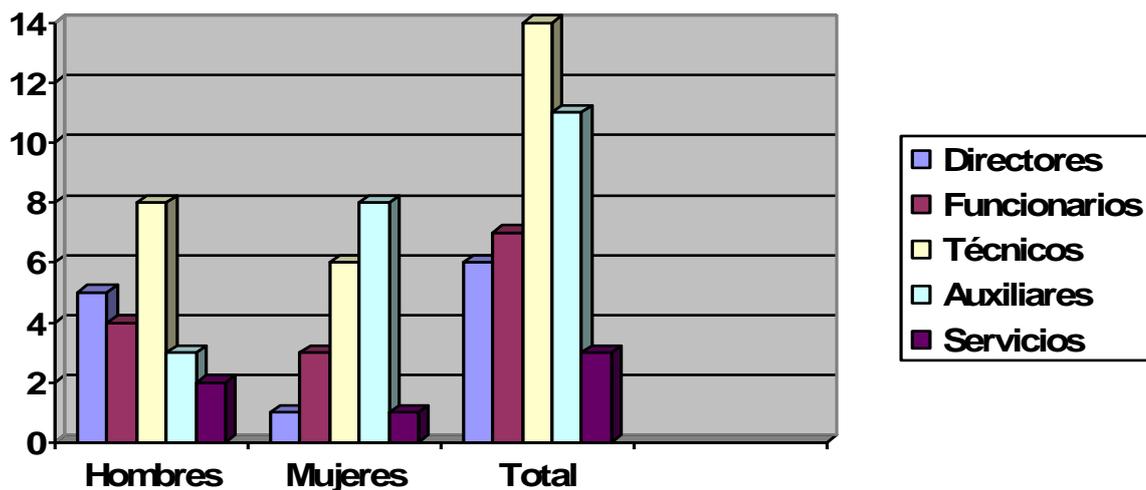
A. EN FORMA DE CUADROS O TABLAS DE DISTRIBUCION

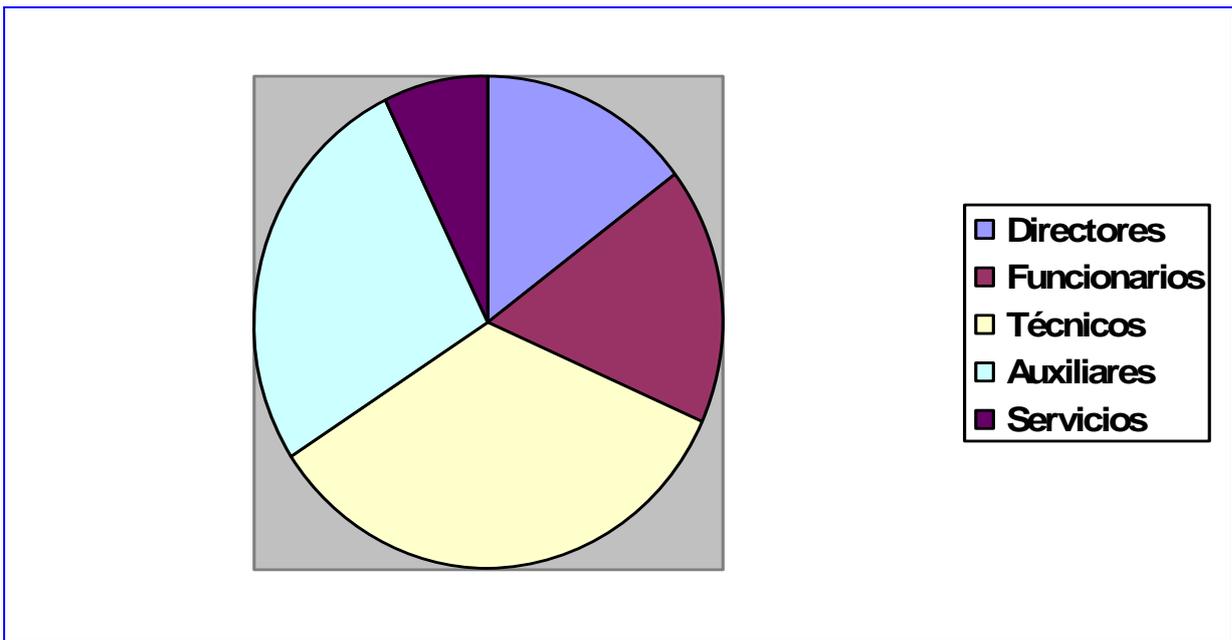
TITULO: Personal según su categoría y sexo de la Cía Selva Verde

SEXO \ CATEGORIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Directores	5	1	6
Funcionarios	4	3	7
Técnicos	8	6	14
Auxiliares	3	8	11
De Servicios	2	1	3
Total	22	19	41

FUENTE: Datos hipotéticos

B. EN FORMA GRAFICA





Principales diagramas:

- Bastones
- Barras
- Polígono
- Sectores circulares
- Histogramas
- Círculos
- Anillos

Mediante la representación graficas se puede representar específicamente las siguientes acciones de personal:

◆ Impuntualidad =
$$\frac{\text{Horas de retraso por mes}}{\text{Total de horas presupuestadas}} \times 100$$

◆ Ausentismos: por motivos de enfermedad, accidentes, licencias, faltas injustificadas, etc.

En función del tiempo =
$$\frac{\text{Nº días (horas) no trabajadas}}{\text{Total de horas presupuestadas}} \times 100$$

- ◆ Índices de eficiencia =
$$\frac{\text{Total días (horas) trabajadas}}{\text{Gastos de personal}} \div \frac{\text{Total ingresos}}{\text{Total ingresos}}$$
- ◆ Accidentes.- Índice de frecuencia =
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes}}{\text{N}^\circ \text{ horas trabajadas}}$$
- ◆ Índices de Personal calificado =
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores Profesionales}}{\text{Total N}^\circ \text{ de Colaboradores}}$$
- ◆ Organización,- según el volumen del personal en:
- Departamentos
 - Secciones
 - Talleres

2.11. TÉCNICAS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos; Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No olvidemos que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su

funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. La selección de personal, por ejemplo surge cuando la organización presenta un desequilibrio interno originado por la necesidad de nuevo personal para cubrir los objetivos empresariales.

Dentro de las más conocidas e importantes técnicas tenemos:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Formulación, Coordinación y Revisión de las Políticas de Personal
- Técnicas de Introducción del Personal
- Asesoramiento en la Capacitación y Adiestramiento del Colaborador
- Técnicas y Programas de Desarrollo de Ejecutivos

- Análisis y Descripción de Puestos
- Valuación de Puestos
- Calificación de Méritos
- Prestaciones laborales
- Cálculo y Elaboración de Planillas
- Sistema de Incentivos de Cantidad, Calidad, Ahorro
- Asesoramiento a Jefes en los problemas de Personal
- Controles de Personal e índices de rotación, seguridad, movilidad
- Entrevistas Diversas de Personal
- Auditoría de Personal
- Sistemas de Sugerencias: forma de solicitarlas y premiarlas
- Cargas de Trabajo y Asignación de Labores
- Estudios de Eficiencias del Personal
- Inventarios de Personal
- Presupuesto y Programas de Personal
- Sistema de Ascensos y Promociones
- Estudios sobre fatigas y monotonía en el trabajo
- Elaboración de Cuadros de personal
- Estudios de Tiempos y Movimientos
- Asistencia y Ausentismos del Personal
- Técnicas de Estructura de Escalas Salariales
- Técnicas de Higiene y Seguridad Industrial
- Evaluación del Desempeño
- Rotación de Personal

- Racionalización de Personal

Para tener una mejor visualización de las técnicas utilizadas en la administración de los colaboradores, a continuación damos a conocer la esencia de algunas de éstas.

◆ EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

La Evaluación de Desempeño debe desarrollarse a la medida de cada empresa y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no de castigo.

En primera instancia la Evaluación de Desempeño permite:

- Definir el grado de contribución de cada colaborador a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores.
- Obtener datos para definir remuneraciones, ascensos y promociones.
- Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

◆ ANALISIS DE PUESTOS

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los colaboradores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.

Este constituye la esencia misma de la productividad de una organización. Si los puestos están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos, de otra manera, la productividad se ve afectada y el logro de los objetivos es mucho más difícil, tanto a nivel organizacional como personal.

El siguiente aspecto a ser tomado en cuenta, es el **perfil ideal** para el cargo, donde se contempla la formación, experiencia requerida, habilidades requeridas, rasgos de personalidad y otros según requerimiento de la empresa.

◆ ESCALAS SALARIALES

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa, pero los resultados obtenidos permiten establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del

colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como estos, pero su efecto es merecedor de atención.

Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales).

Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de las remuneraciones vigentes
- Análisis de las remuneraciones según la clasificación de los cargos
- Capacidad económica de la organización
- Sugerencia de remuneraciones a ser percibidas según el valor de cada cargo.

◆ VALUACIÓN DE PUESTOS:

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:

1. **Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor

pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

2. **Graduación de puestos:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.
3. **Comparación de factores:** este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:
 - 1º: identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
 - 2º: selección y determinación de los puestos claves. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
 - 3º: adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
 - 4º: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
 - 5º: evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede

proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

4. **Sistema de puntos:** es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador. Pasos:

- ➡ 1º: Determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
- ➡ 2º: Determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- ➡ 3º: Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- ➡ 4º: Adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- ➡ 5º: Desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- ➡ 6º: Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de

departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los colaboradores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales,

Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

◆ PRESTACIONES LABORALES

Es una técnica orientada a planificar, organizar y ejecutar todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los colaboradores, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por conceptos de salarios percibe el colaborador.

En otras palabras son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal recibe el colaborador, en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera el hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

El objetivo de las prestaciones es proporcionar un beneficio colateral a su remuneración por cuota diaria que una empresa o patrón otorga al personal sea en especie o en dinero para la satisfacción de sus necesidades económicas, educativas o socioculturales y recreativas como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Los objetivos principales de la mayor parte de los programas de prestaciones son:

- Mejorar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades de salud y seguridad.
- Atraer y motivar a los empleados.
- Reducir la rotación de personal.
- Mantener al sindicato al margen y mantener una posición competitiva favorable.

◆ EVALUACION Y CALIFICACIÓN DE MERITOS DE LOS COLABORADORES

Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realizan adecuadamente las evaluaciones y calificación de méritos de los colaboradores, no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el esfuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones y calificaciones de méritos, es la toma de decisiones administrativas sobre ascensos, despidos y aumentos remunerativos. Esta técnica la desarrollamos en forma específica, en un capítulo más adelante.

◆ RACIONALIZACION DE COLABORADORES

Es una técnica que consiste en un estudio integral y sistemático de los puestos o cargos de una organización, de las aptitudes y actitudes de colaboradores que ocupan dichos puestos o cargos, y de los ambientes y riesgos, con el único fin de contribuir al uso racional del puesto y lograr que las personas ejerzan sus responsabilidades administrativas con eficiencia y eficacia en las tareas diarias y del conjunto organizativo en general

La racionalización de personal tradicionalmente implica la simplificación de tareas, reordenamiento de las tareas y responsabilidades y suprimir actividades o tareas que se están duplicando; Pero en realidad lo que se busca al racionalizar personal es lograr que el colaborador de lo mejor de su esfuerzo con una mayor eficiencia, en un menor tiempo y laborar con las condiciones de seguridad, dentro de un agradable ambiente de trabajo.

CAPITULO III

PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO DE LOS RECURSOS HUMANOS

**¡CUANDO UNO SONRIE VERDADERAMENTE, LOS OJOS SONRIEN, HE AQUÍ
LA CLAVE DE LA SIMPATÍA!**

CAPITULO III

PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. RECLUTAMIENTO DE COLABORADORES

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciadas, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a

los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

3.1.1. FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE COLABORADORES

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las

ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

◆ COLABORADORES DENTRO DE LA PROPIA EMPRESA

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.

◆ ARCHIVO DE POSTULANTES

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae nominal, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero solo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

◆ ESCUELAS, INSTITUTOS SUPERIORES O UNIVERSIDADES

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional,

calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

◆ **RECOMENDACIÓN DE LOS COLABORADORES**

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones

◆ **OFICINAS DE COLOCACION**

Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal "idóneo", de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

◆ **MERCADO LABORAL**

Esta referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y/o ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo.

Actualmente este mercado esta conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro de la vida.

3.1.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores

- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

3.1.3. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección. He aquí algunos ejemplos:

- a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- d. Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- f. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- g. La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.

- h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- i. Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- j. La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.

3.1.4. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

A. REQUISICIÓN DE COLABORADORES

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal. Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

B. DETERMINACION DE PERFILES OCUPACIONALES

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

A continuación se presenta un modelo

PERFIL OCUPACIONAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1. NOMBRE DEL PUESTO:
1.2. UBICACIÓN ORGÁNICA Órgano Administrativo:..... Área.....
1.3. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA Dependencia: Responsabilidad.....

II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

.....

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

3.1. ASPECTOS CURRICULARES.	
3.1.1. INSTRUCCIÓN	
Nivel	Especialidad
- Secundaria completa
- Superior no universitaria
- Bachiller Universitario
- Título Profesional
- Maestría
- Doctorado
- PH
3.1.2 EXPERIENCIA	

6 meses	1 año	2 años	3 años
4 años	5 años	6 años	más de 6 años
Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia			
.....			
3.2. CUALIDADES PERSONALES			
3.2.1. Inteligencia			
Nivel: Normal Promedio	Normal Superior	Superior	
Tipo: Abstracta	Técnica	Práctica	

3.2.2. Aptitudes				
Verbal	Analítica	Numérica	Técnica	Visomotora
3.2.3. Características de Personalidad				
Comunicativo Con ascendencia	Reservado Empático	Dinámico Adaptable	Reflexivo Emprendedor	

IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Edad: Estado Civil..... Conocimientos de Computación: Idiomas:.....
Elaborado por: Aprobado RRHH. Fecha:

C. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de Recursos Humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes rubros:

a. DATOS GENERALES

Considera información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

b. ASPECTOS CURRICULARES

Considera la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

c. DESEMPEÑO LABORAL

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

d. ANTECEDENTES LABORALES

Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

e. CARRERA ADMINISTRATIVA

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

f. EVALUACION PSICOTECNICA

Considera información relativa a los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que ha sido sometido el colaborador en la oportunidad de su ingreso a la empresa, o en algún otro momento de su trayectoria.

A continuación también presentamos un modelo de formato, para inventariar a los colaboradores

FORMATO PARA INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

3.2. LA SELECCIÓN DE COLABORADORES

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar

Nº	Nombres y apellidos	Edad	Instrucción	Cargo actual	Cargos desempeñados	Capacitación	Habilidades	Tiempo Servicios	Otros

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución.

3.2.1 CONCEPTO

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus Habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal;

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualesquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

Creemos que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso; **evitándose**

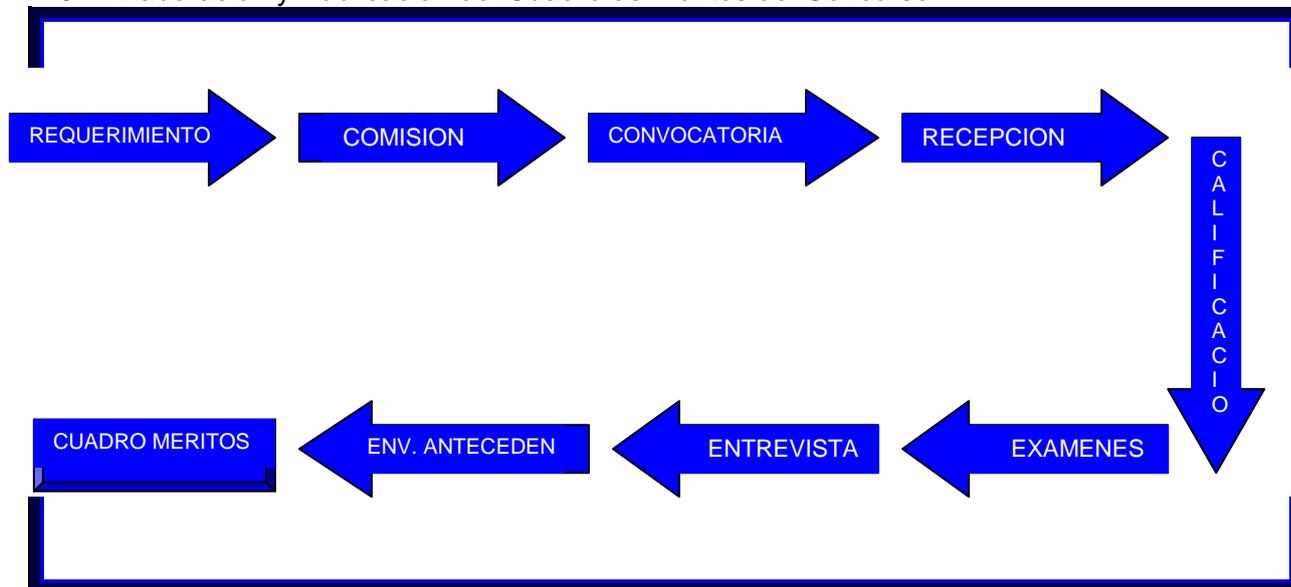
contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad.

3.2.2. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes, las mismas que lo presentamos en forma nominal y grafica, para una mejor comprensión y aplicación en las organizaciones:

1. Necesidad de Requerimiento de Personal
2. Conformación de la Comisión de Concurso
3. Publicación y Convocatoria del Concurso
4. Recepción de Solicitudes y Expedientes
5. Evaluación y Calificación de Expedientes.

- 6. Administración de Pruebas de Selección
- 7. Entrevista Personal
- 8. Investigación de Antecedentes
- 8. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso



3.2.2.1 NECESIDAD DE REQUERIMIENTO DE COLABORADORES

Es una de las primeras etapas de este proceso, que consiste en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea puede ser programada con anticipación, o también por necesidades urgentes en cualquier momento se solicita; Generalmente a principios de año se hace el requerimiento, para ser considerado en el presupuesto general.

Toda requisición de recurso humano surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la necesidad de cubrir puestos o cargos, para su normal desarrollo de sus operaciones.

Consiste específicamente en un documento administrativo, que hacen llegar las unidades administrativas de las instituciones y que detalla cada uno de los puestos de trabajo que se encuentran vacantes, los mismos que se someterán a concurso.

Las vacantes pueden tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

La requisición es competencia de las respectivas unidades administrativas, siendo responsable el Area de Recursos humanos de la recepción, registro y análisis de la

pertinencia y trámite de Requisición de personal para la cobertura de vacantes permanentes, existentes o nuevas; Corresponde a la Gerencia General determinar la autorización de toda Requisición como paso previo para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dicha decisión se sustentará en el informe técnico que emita la dirección de recursos humanos.

3.2.2.2 CONFORMACION DE LA COMISIÓN DE CONCURSO

Todo concurso debe tener una comisión de personas que conduzcan el Proceso de Selección de personal, esta comisión o jurado del concurso debe de estar reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso.

El jurado debe estar integrado por personal probos, que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente.

En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o puesto que esta en concurso.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISION DE CONCURSO

Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:

- a. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- b. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- c. Recepción y calificación de los expedientes
- d. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- e. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- f. Indagar los antecedentes de los postulantes
- g. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- h. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Como esta establecido, una de las primeras responsabilidades de la comisión de concurso es elaborar las bases del concurso de acuerdo al reglamento de concurso que pueda tener la organización, para cubrir las plazas o cargos vacantes; he aquí un modelo:

CIA. LOS TITANES S.A.A

Oficina de Personal

BASES DEL CONCURSO PARA LA PROVISIÓN DE PLAZAS ADMINISTRATIVAS**I. ENTIDAD QUE CONVOCA**

La Gerencia General de la Cía Los Titanes S.A.A

II FINALIDAD DEL CONCURSO

Contratar a un Analista en Contabilidad, para dirigir el área de contabilidad.

III MODALIDAD DEL CONCURSO

El concurso tendrá carácter externo y podrán participar todos los profesionales hábiles de este campo, para ejercer la profesión.

IV PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Los postulantes deberán presentar en la mesa de partes de la empresa sito en el Jr. Selva Verde N° 2070 - Tarapoto en horas de oficina, su currículum vitae anillado y/o en un fólder debidamente foliado, acompañando los siguientes documentos en el orden que se establece a continuación:

- 1.1. Solicitud de acuerdo al modelo que se adjunta, dirigida al Gerente General, indicando con claridad la plaza a la que postula.
- 1.2. Formulario de Inscripción (Solicitud de Empleo) al concurso debidamente llenada, Declaración Jurada de no tener incompatibilidad en caso de obtener la Plaza al que postula y declaración jurada de conocer y aceptar las bases de concurso, deberán ser legalizadas notarialmente.
- 1.3. Curriculum Vitae documentado y ordenado de acuerdo al Formulario de Inscripción al concurso.
- 1.4. Todos los documentos deberán ser originales o copias debidamente legalizadas.
- 1.5. Partida de nacimiento
- 1.6. Tres (03) fotografías actuales de frente tamaño carnet y a colores
- 1.7. Certificado Médico, expedido por el área de Salud.
- 1.8. Certificado de buena conducta, expedida por la Policía Nacional, con una antigüedad no mayor de 03 meses.

V DE LA RECEPCION DE DOCUMENTOS

El plazo de recepción de documentos será a partir del día 07-07-05 hasta el 17-07-05 como fecha límite.

VI DEL CALENDARIO DEL PROCESO

El proceso de selección de personal lo realizará la comisión de concurso de acuerdo a la siguiente programación.

* Calificación de Documentos	:
* Publicación de Postulantes Aptos	:
* Prueba de Conocimientos	:
* Prueba Psicotécnica	:
* Entrevista Personal	:
* Publicación de Resultados	:
* Inicio de Actividades Laborales	:

Los Ganadores del concurso firmarán un Contrato Laboral con la empresa Los Titanes S.A.A.

VII DE LA CALIFICACIÓN

- Curriculum	30 Puntos
- Prueba de Conocimientos	40 Puntos
- Prueba Psicotécnica	10 Puntos
- Entrevista Personal	20 Puntos

VIII DEL CURRICULUM

Este aspecto se calificará con 30 puntos como máximo de acuerdo al siguiente detalle:

NIVEL ACADEMICO (10 puntos máximo)

- Estudios de Post-grado	10 puntos
- Titulo Profesional Colegiado	08 puntos

EXPERIENCIA PROFESIONAL (10 puntos máximo)

Se califica un punto/año hasta un máximo de 10 años

CARGOS DESEMPEÑADOS (5 puntos máximo)

- Gerente	5 puntos
- Jefe de área de contabilidad	4 puntos
- Asistente de Contador	3 puntos

CAPACITACION Y ACTUALIZACION (5 puntos máximo)

Se califica medio punto, por cada evento de participación, en seminarios, cursos, congresos, simposium, etc. Siempre y cuando se refieran a temas relacionados con la especialidad, hasta un máximo de 10 eventos dentro de los últimos 5 años.

IX DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Esta prueba del tipo objetiva con alternativas de respuestas, será calificada con 40 puntos como máximo y tendrá como finalidad medir el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los postulantes, ya que las preguntas (40 en total), serán íntegramente referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

X DE LA PRUEBA PSICOTECNICA

La prueba Psicotécnica, será calificada con 10 puntos y consistirá en una serie de preguntas y respuestas en forma escrita, El material será proporcionado por la empresa el mismo que deberá devolverse a la culminación de dicha prueba.

XI DE LA ENTREVISTA PERSONAL

La entrevista personal se calificará con 20 puntos como máximo y se efectuará el día fijado en el calendario del proceso a horas 4 PM en la oficina central de la ciudad de Tarapoto.

XII OTROS

Las decisiones de la Comisión de Concurso, son autónomas e inapelables, es la única que puede interpretar la presente bases, cualquier modificación, suspensión o cancelación del proceso será comunicada a los postores a través de los medios de comunicación o a la dirección consignada en el curriculum. Las circunstancias no previstas en la presente Base de Concurso, serán resueltas por la Comisión del Concurso.

Tarapoto, Agosto del 2005

LA COMISION

3.2.2.3. PUBLICACION DE LA CONVOCATORIA A CONCURSO

Una vez elaborada y aprobada las bases del concurso, la comisión debe publicar a través del unidad administrativa competente (Dirección de Recursos Humanos, Imagen Institucional, Gerencia, etc.) en forma clara y objetiva el aviso de convocatoria a concurso de plaza, a través de los medios de comunicación oficiales, si es concurso interno, y a través de los medios periodísticos u otros para el caso de los concursos públicos o abiertos.

Dentro de la información básica a considerar en la convocatoria esta:

- Nombre del puesto a concurso.
- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas recepción, y evaluación de expedientes.
- Fecha de pruebas de selección
- Fecha y lugar de la entrevista personal
- Lugar y fecha de publicación de resultados

He aquí algunos ejemplos:

SECRETARIA EJECUTIVA

Importante empresa de la Región necesita para sucursal de Tarapoto

REQUISITOS:

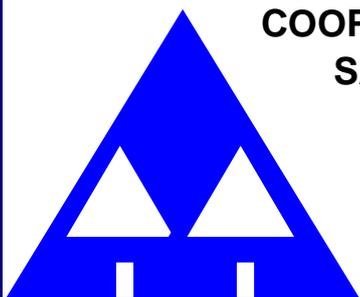
- Egresada de institución de prestigio
- Dominio de Windows(Microsoft Word – Excel)
- Buena presencia
- Experiencia en Instituciones financieras
- Soltera
- Agradable trato
- No mayor de 25 años

SE OFRECE

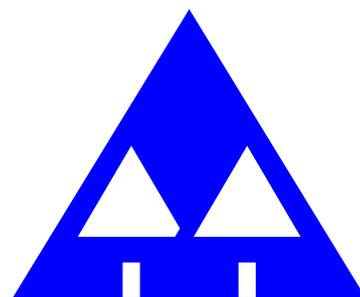
- Remuneración de acuerdo a calificación
- Grato ambiente de trabajo
- Posibilidad de desarrollo profesional

Interesadas favor remitir Currículum Vitae, con fotografía reciente a casilla postal N° 1707, hasta el viernes 30 de enero de 8.30 am. A 6 pm. Tarapoto.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MARTÍN DE PORRES Ltda.



CONVOCATORIA



Se convoca a concurso público, la plaza de **ANALISTA DE CREDITOS**, para el Area de Créditos y Cobranzas, sede Tarapoto

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS : Título Universitario de Economista o Licenciado en Administración. Conocimientos de computación e informática

EXPERIENCIA	:	Haber laborado en el área de ventas o créditos, Mínimo 1 años
CUALIDADES	:	Amabilidad, honestidad y capacidad de análisis
EDAD	:	Tener 27 años como máximo

CRONOGRAMA:

-	Presentación de Expedientes	:	Del 15 al 20 de Mayo del 2005
-	Evaluación de Expedientes	:	22 y 23 de Mayo del 2005
-	Entrevista Personal	:	Jueves 25 de Mayo a las 4.PM.
-	Publicación de Resultados	:	viernes 26 de mayo – 2005

IMPORTANTE:

- Los postulantes presentarán una solicitud dirigida al Sr. Gerente acompañando su Curriculum Vitae documentado
- Indicar su pretensiones de sueldo
- Mayor información en la secretaría de la Empresa

LA COMISIÓN**3.2.2.4. RECEPCION DE SOLICITUDES Y EXPEDIENTES**

Constituye la primera fase administrativa de la selección de personal, pues en esta los postulantes harán el primer contacto con la empresa, por ello la persona encargada de la recepción de los documentos, debe orientar en el llenado del formato llamado "Solicitud de Empleo" e indicando los requisitos exigidos para el puesto en concurso, así como las demás acciones del concurso.

La mayoría de empresas utilizan formatos de solicitud de empleo con la finalidad de resumir información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de las empresas.

Gravita importancia esta fase en la medida que la recepcionista bien instruida e informada, solo recibirá expedientes de los postulantes que realmente cumplen con los requisitos exigidos, lógicamente ahorrando trabajo a la comisión o jurado en la clasificación y evaluación de expedientes.

Decimos esto porque los postulantes a pesar de no reunir los requisitos, manifiestan querer entrar al concurso por "si acaso" o simplemente para probar suerte; y esto no puede ser porque la selección de personal es una función seria y de mucha responsabilidad.

DATOS QUE DEBE CONTENER UNA HOJA DE SOLICITUD

- a. **Generales del Solicitante:** Nombres y apellidos, documentos personales, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, E.mail, etc.
- b. **Estudios:** primaria, secundaria, bachillerato, títulos profesionales, grados, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos especializados.
- c. **Experiencia laboral:** Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo que estuvo laborando, motivos de haberse separado, remuneraciones que percibía, etc.
- d. **Estructura familiar:** Nombres y ocupación de los padres, y cónyuge, número de hijos del solicitante.
- e. **Referencias de Personas:** Nombres y apellidos, teléfonos y direcciones domiciliarias y/o de sus centros laborales de las personas que recomiendan.
- f. **Varios:** Información, referente a pretensiones de sueldos, habilidades y destrezas personales.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
SOLICITUD DE EMPLEO**

IMPORTANTE
Llenar esta solicitud a mano y letra de imprenta. En caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva.

Fotografía
Reciente

PUESTO SOLICITADO

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
DOMICILIO:			
-----	-----	-----	-----
Av. Jr. Calle	Nº	Urb./Distrito.	Teléfono
LUGAR DE NACIMIENTO			

-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Día	Mes	Año	Distrito	Provincia	Departamento	
Edad	Sexo	DNI.	L. Militar	Estado Civil	Nº. Hijos	Grupo Sanguíneo

EDUCACION

Nivel	Institución	Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria				
Técnica				
Superior				
Maestría Doctorado				
OTROS ESTUDIOS	Especialista	Idiomas	Computación	
Especificación				

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Motivo Cese

ANTECEDENTES FAMILIARES

Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación

REFERENCIAS DE OTRAS PERSONALIDADES

Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección

Firma del Interesado-----
Fecha**3.2.2.5. EVALUACION Y CALIFICACION DE EXPEDIENTES**

En esta etapa la comisión o jurado del concurso, se aboca a evaluar y calificar el Curriculum Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso.

Generalmente los currículum vitae, contienen los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y méritos adquiridos por los postulantes.

El currículum tiene que ser personalizado y específico para cada puesto, con una presentación lo más perfecta posible. Además, debe ser breve y conciso: resume el historial del postulante, en una o dos páginas como máximo.

PARTES DEL CURRÍCULUM

Minimamente el currículum debe tener la siguiente estructura

- **Datos Personales**

Indica lo básico. Es importante la edad y, por supuesto, un teléfono en el cual se te pueda localizar. Aspectos como el estado civil es opcional. Sin embargo, es fundamental que incluyas: nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección, teléfono de contacto, fax y correo electrónico

- **Formación Académica**

Se debe incluir en este apartado tus estudios superiores o técnicos y el título que has obtenido, así como los cursos o seminarios que hayas realizado. Es importante que estos cursos estén relacionados con el puesto que solicitas. No es necesario que comentes dónde estudiaste el bachillerato o maestría. No obstante, indica si has realizado estudios en el extranjero, ya que este dato puede ser de interés.

Normalmente, se debe mencionar la fecha de comienzo y finalización de los estudios, pero, si ha habido irregularidades, escribe sólo el año que conseguiste el título.

- **Experiencia Profesional**

Cada vez se extiende más el criterio de colocar en primer lugar el último trabajo desempeñado, sobre todo si se trata de un puesto que añada valor a tu historial profesional. Pero, si fueron tus primeros trabajos los más destacados... simplemente invierte el orden. En cada cargo que has desempeñado, coloca el nombre de la empresa, el período que has trabajado, tus funciones y cualquier otra información que consideres de interés. En el caso de que nunca hayas trabajado, señala las actividades complementarias que has realizado mientras estudiabas. Muchas de ellas podrán aportar información sobre tu personalidad, capacidad e intereses.

- **Otros Datos de Interés**

- Idiomas que domines: señala tu nivel de comprensión oral y escrito. También indica los títulos que tengas.
- Conocimientos de Informática: debes mencionar tu competencia en el manejo de programas, aplicaciones informáticas y, por supuesto, tu habilidad en el manejo de Internet.
- Otra información importante: actividades complementarias, aficiones, pertenencia a asociaciones, etc.

Referente al puntaje a asignar a este factor de selección, debe ser de acuerdo a las bases del concurso; generalmente se asigna 100 puntos, y su peso ponderado es de 3.

RECOMENDACIONES PARA ELABORACION DEL CURRICULUM

- Sea lo más exacto y breve posible(Calidad es diferente a Cantidad)
- Ubique su nombre, DNI., dirección y teléfono en un lugar preferente
- Incluya todos los grados y títulos académicos, colegios, institutos o Universidades a los que haya asistido y las fechas correspondientes
- Ordene en forma invertida los empleos o experiencias laborales, que haya realizado(empezando por el más reciente)
- Enumere la asistencia a eventos de capacitación o actualización, en forma ordenada, tenga en cuenta que tienen valor, los relacionados directamente con el puesto o cargo de concurso y los más recientes.
- Incluya las fechas de inicio y término de los puestos desempeñados.
- Haga uso del espacio en blanco y evite así sobrecargar la presentación.
- Asegúrese de que el documento sea realmente fácil de leer. El diseño del curriculum vitae debe ser legible, consistente y fácil de seguir. Es recomendable usar un tipo de letra como Times Roman, Courier o Arial y papel de buena calidad
- Use papel bond standard (A4). El color no tiene por qué ser blanco. Puedes optar por amarillos, azules; siempre tonos muy discretos.
- No incluya pretensiones salariales
- El currículum se debe enviar siempre en original
- Firme y feche el documento

ESTRUCTURA DEL CURRICULUM

I. REFERENCIAS PERSONALES:

1. Nombres y Apellidos.....
2. Lugar de Nacimiento.....
3. Fecha de Nacimiento.....
4. Edad.....
5. Estado Civil.....
6. Dirección.....
7. Teléfono.....
8. Identificación: DNI RUC.....

L.M..... C.S..... Código AFP.....

II. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA:

1. Primaria.....
2. Secundaria.....
3. Superior.....

III. GRADOS Y TITULOS OBTENIDOS:

- IV. OTROS ESTUDIOS
Estudios de post - grado en la especialidad, afín u otros
- V. EXPERIENCIA LABORAL:
Cargos desempeñados:.....
- VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL:
.....
- VII. TRABAJOS DE INVESTIGACION DESARROLLADOS:
.....
- VIII. MIEMBROS INTEGRANTE - EXPOSITOR EN CURSOS DE CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO
7.1. Como participante:
7.2. Como miembro integrante de comisiones:
7.3. Como expositor:
- IX. MIEMBRO DE ORGANIZACIONES
1. Miembro del directorio de la Institución "X", período.
2. Socio de la Empresa "X"
3. Miembro activo del colegio profesional "X"
4. Socio del club "X"
- X. MERITOS DE RECONOCIMIENTO:
.....

Tarapoto.....de.....del 2005

.....,

FIRMA

TABLA PARA LA CALIFICACION DE CURRICULUM VITAE

APELLIDOS Y NOMBRES:..... Edad:.....

EXPEDIENTE No.

CARGO AL QUE POSTULA:.....

- 1. ESTUDIOS:(Máximo 20 puntos)
 - 1.1. Grado de Doctor..... 20 puntos
 - 1.2. Grado de Magister..... 17 puntos
 - 1.3. Título Universitario..... 15 puntos
 - 1.4. Grado de Bachiller..... 12 puntos
 - 1.5. Título Técnico..... 08 puntos
 - 1.6. Secundaria..... 05 puntos
- 2. EXPERIENCIA (Máximo 30 puntos)
 - 2.1. Tiempo de servicios
(2 puntos por cada año, máximo 10 años)..... 20 puntos
 - 2.2. Cargos desempeñados
(1 puntos por cada año, máximo 10 años)..... 10 puntos
- 3. INVESTIGACIONES (Máximo 10 puntos)
 - 3.1. Libros especializados

- (2 puntos por cada uno, máximo 2 libros) 4 puntos
- 3.2. Trabajo de investigación tipo tesis
(2 puntos por cada uno, máximo 3 trabajos)..... 6 puntos
- 4. PUBLICACIONES (Máximo 10 puntos)**
Autor intelectual de artículos, ensayos, separatas
(2 puntos por cada uno, máximo 5 publicaciones)..... 10 puntos
- 5. PARTICIPACION EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES (Máximo 10 puntos)**
 - 5.1. Organizador (congresos, seminarios)
(2 puntos, se considera sólo un evento)..... 2 puntos
 - 5.2. Ponente (Congresos, seminarios)
(2 puntos por cada evento, máximo 2 eventos)..... 4 puntos
 - 5.3. Asistente
(1 punto por cada evento, máximo 4 eventos)..... 4 puntos
- 6. ESTUDIOS DE POS GRADO Y/O ESPECIALIZACIÓN (Máximo 10 puntos)**
 - 6.1. Estudios de especialización y/o a fin
(5 puntos por especialización y/o estudio de otra carrera a fin, máximo 2)
 - 6.2. Curso de más de 60 horas
(2 puntos por curso, máximo 5 cursos)
- 7. RECONOCIMIENTOS, PREMIOS Y/O DISTINCIONES (Máximo 5 puntos)**
Nota: se considera Diplomas, Resoluciones y/o oficios. (1 punto c/u)
- 8. PARTICIPACION COMUNAL Y PROMOCION SOCIAL (Máximo 5 puntos)**
 - Miembro de Instituciones culturales, científicas y profesionales
 - Haber ejercido cargos públicos
(1 punto por cada uno, máximo 5)

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO:

FECHA.....

3.2.2.6. ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar las conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de Temperamento.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- ✘ Respuesta única
- ✘ Falso y verdadero
- ✘ Respuesta múltiple
- ✘ De complemento
- ✘ Relación entre término y concepto
- ✘ Etc.

■ **Pruebas de Aptitud:** Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.

■ **Pruebas de Capacidad:** Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar. Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, inglés, etc

Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

■ **Pruebas de Temperamento:** Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo

Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK, para medir el carácter Test de GASTON BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.

3.2.2.7. ENTREVISTA PERSONAL

La Entrevista es uno de los medios más utilizados para la selección de personal. En ella el postulante interactúa cara a cara con los integrantes de la comisión o jurado del concurso, y mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases de preguntas, que van surgiendo a lo largo de la

conversación. Por ello se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante.

En algunos casos de selección de profesionales, se opta por evaluar su curriculum vitae, completado con la entrevista personal.

Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados.

El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer a cerca de:

- ➔ Antecedentes Académicos
- ➔ Experiencia laboral
- ➔ Habilidades Comunicativas
- ➔ Impactos e imprecisiones personales
- ➔ Motivación y Compromiso Laboral
- ➔ Iniciativa Laboral o Académica
- ➔ Independencia de Criterio
- ➔ Grado de Interés
- ➔ Metas Laborales

3.2.2.7.1 TIPOS DE ENTREVISTA

Las entrevistas como es de conocimiento, se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de concurso. Se reitera la recomendación que esta etapa, por ser subjetiva y cualitativa que se haga a través de una comisión.

Las preguntas que formulen la comisión o jurado, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

a. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Permite que la comisión formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

b. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c. ENTREVISTAS MIXTAS

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

d. ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelta por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

e. ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSIÓN

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de

tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

Recomendaciones para desarrollar la entrevista:

1. DEL JURADO DEL CONCURSO

- a. Se debe citar a los postulantes, indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista.
- b. Deben de tener el documento o formato para la calificación
- c. Debe actuar en forma sencilla y cordial, con el fin de dar confianza al entrevistado.
- d. Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al postulante o concursante
- e. El secretario de la comisión debe llamar al postulante por su nombre
- f. Tratar de observar, lo mejor que podamos, personalidad, reacción, cultura, etc.
- g. Cerrar la entrevista, anunciándole que los resultados y decisión del ganador serán publicados próximamente.
- h. El presidente del jurado, tabulara inmediatamente los resultados por escrito.

2. DEL POSTULANTE

- a. Debe de estar unos minutos antes de la hora citada.
- b. Debe de estar bien presentado, física y anímicamente.
- c. Ingresar solicitando permiso, y saludando (extendiendo la mano) a cada uno de los miembros de la comisión.
- d. Esperar, a que se le inviten a ubicarse o sentarse.
- e. Antes de responder la primera pregunta, deberá agradecer la oportunidad que le brindan.
- f. Deberá contestar las preguntas en forma serena, y mirando al entrevistador.
- g. Despedirse muy cordialmente

Dentro de las investigaciones que es una etapa de gran responsabilidad del área de recursos humanos, estas comprobaciones se hacen a través del teléfono, fax o cualquier otro medio informatizado, a cerca de su persona del postulante, tenemos:

◆ **INVESTIGACION DE ANTECEDENTES DE TRABAJO**

Constituye uno de los medios más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador; Decimos esto, ya que en la actualidad los documentos se adquieren en forma ilegal, y si no se toma esta medida, estaríamos contratando a un mal colaborador perjudicando nuestra imagen.

◆ **INVESTIGACION DE ANTECEDENTES PENALES**

Con respecto a las referencias personales, gravita importancia, porque su conducta y demás caracteres personales influyen en el comportamiento del resto de colaboradores.

Finalmente la investigación de los antecedentes policiales y judiciales, nos puede revelar que algunos postulantes tienen inconvenientes para contratarlos, por tener problemas con la justicia.

3.2.2.9. ELABORACIÓN Y PUBLICACION DEL CUADRO DE MERITOS

La responsabilidad final de la comisión o jurado de concurso es la elaboración y publicación de los ganadores, informe que detalla el orden de méritos con los respectivos puntajes obtenido en cada fase del concurso que se amerite asignar puntos.

El cuadro de méritos debe darse a conocer dentro de las 24 horas siguientes, correspondiéndole al Jefe de Recursos Humanos comunicar en forma inmediata por escrito al ganador o ganadores del concurso de plazas.

Finalmente la comisión entregará toda la documentación y expedientes del concurso al jefe de Recursos Humanos, el mismo que ordenará su archivo, y/o devolución pero solo de los expedientes a los interesados

CUADRO DE MERITOS

CIA LOS 

N ORD,	NOMBRES Y APELLIDOS	CRITERIOS EVALUACION			PUNTAJE	OBSERVACION
		CURR	CONOC.	ENTREV		

a la política general sobre la materia y las exigencias mínimas del puesto o cargo, pudiendo ser como mínimo tener estudios secundarios concluidos con conocimiento de computación e informática.

- ◆ **Capacitación.-** Se tomarán en cuenta para la evaluación el tipo y número de eventos en los que ha participado el postulante, los mismos que se clasifican en eventos directamente vinculados con las funciones del puesto y eventos complementarios.

Los eventos directamente vinculados, son aquellos cuyo contenido está orientado a perfeccionar o elevar el nivel de competencia para el desempeño de las funciones del puesto a cubrir. Los eventos complementarios son aquellos que se orientan a ampliar la formación general del colaborador y que de una u otra manera contribuyen indirectamente al desempeño laboral del postulante.

- ◆ **Experiencia Laboral.-** Se tomarán en cuenta el tipo de puestos que han sido desempeñados por el postulante y el tiempo de permanencia en el mismo, tanto en la empresa, como en otras en las que pudiera haber laborado. La Experiencia Laboral se clasifica en Experiencia Directamente Relacionada y Experiencia Indirectamente Relacionada.

La experiencia directamente relacionada está constituida por el desempeño de puestos cuyas funciones hayan sido similares o estén relacionadas con las de puesto a cubrir.

La experiencia indirectamente relacionada está dada por el desempeño de puestos cuyas funciones, si bien no son similares a las de puesto a cubrir, han permitido al postulante desarrollar una visión o proyección general para su desempeño laboral.

A continuación se detalla un modelo o formato resumen para que la comisión de concurso pueda utilizarlo en esta parte de la selección, como es la evaluación del currículum vital en casos de personal Administrativo.

Cía el S.A.A	
EVALUACION CURRICULUM VITAE	
Nombre y Apellidos:	
Plaza a la que postula:	
	PUNTAJE

ASPECTOS	PUNTAJE	TOTAL
ESTUDIOS		
Grado de Magíster		
Título Universitario		
Grado de Bachiller		
Estudios Universitarios no concluidos		
Título de técnico		
Secundaria Completa		
Otros Títulos o Estudios		
EXPERIENCIA LABORAL		
En Administración Gubernamental		
En Administración no Gubernamental		
CAPACITACION		
Estudios de post grado concluidos		
Estudios de post grado no concluidos		
Cursos relacionados al servicio		
Cursos relacionados a la especialidad del concursante		
Otros cursos		
TOTAL PUNTOS		
Fecha		
----- Jurado 1	----- Jurado 2	----- Jurado3

b. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Evalúa el desempeño laboral del postulante en los últimos años, siendo mucho mejor en factores relacionados con el puesto para el cual esta concursando, siendo los componentes de está acción, cumplimiento de trabajo, iniciativa, responsabilidad, dedicación, puntualidad, confianza, disciplina, cooperación, lealtad, etc.

Generalmente se recomienda que este factor sea evaluado por el jefe inmediato del colaborador postulante.

c. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS TECNICOS

Este factor se evaluará en base a la aplicación de una prueba de conocimientos teóricos o prácticos, la misma que deberá medir de manera práctica el dominio del postulante sobre aspectos específicos relacionados con los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. En el siguiente gráfico se presenta un formato de

evaluación de conocimientos prácticos para el caso de evaluación del puesto de secretaria.

Cía el ♣ S.A.A		
EVALUACION CONOCIMIENTOS PRACTICOS		
Nombre y Apellidos:		
Plaza a la postula:		
ASPECTOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
CONOCIMIENTO DE SECRETARIADO		
Tipo de documento a elaborar		
Redacción		
Ortografía		
Caligrafía		
Utilización y distribución del papel(márgenes)		
Distribución de copias del documento		
CONOCIMIENTO DE COMPUTACION		
Conocimiento de Word		
Conocimiento de Power Point		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Orden		
Rapidez		
Creatividad		

TOTAL PUNTOS		
Fecha		
----- Jurado 1	----- Jurado 2	----- Jurado3

d. ENTREVISTA PERSONAL

Este factor tiene como objetivo aclarar, complementar y profundizar aquellos aspectos de la prueba de conocimientos, así como explorar aspectos tales como conocimientos, experiencias, aptitudes y comportamiento general del postulante.

e. REVISION DE MERITOS Y DEMERITOS LABORALES

En esta acción se considera las felicitaciones, reconocimientos o informes favorables sobre el colaborador postulante registrado en el inventario de Recursos Humanos o Legajo Personal, así como las sanciones disciplinarias que le hayan sido aplicadas en los últimos años.

Este factor tendrá un carácter referencia, de modo que frente a resultados similares entre dos o más postulantes, al momento de la decisión representa una variable que permite dirimir a favor del postulante que registre la mayor cantidad de felicitaciones, reconocimientos o de informes favorables.

3.2.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN INTERNA**VENTAJAS**

- Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección
- El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante
- Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad
- Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal
- Permite una competencia sana entre los colaboradores

DESVENTAJAS

- La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados
- Puede fomentar conflictos de intereses

3.2.4. SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL EXTERNO

Se lleva a cabo con la participación de postulantes externos potencialmente aptos, para cubrir puestos vacantes en la empresa; En otras palabras nos referimos al “concurso público”, es decir la participación de postulantes de las distintas fuentes de reclutamiento.

El objetivo de este concurso es comprobar la solidez y veracidad de los antecedentes curriculares de los postulantes, mensurar cuantitativa y/o cualitativamente su potencial de intelectual, aptitudes y habilidades, así como sus características de personalidad, a fin de contrastarlos con los requisitos y exigencias del puesto vacante
La evaluación de candidatos en concurso externos comprende las siguientes acciones.

- Evaluación del Curriculum Vitae
- Entrevista Inicial
- Evaluación Psicológica
- Prueba de Conocimientos
- Entrevista Personal
- Verificación de Referencias

a. EVALUACIÓN DEL CURRICULUM VITAE.-

En ésta se evaluará a los candidatos mediante la comparación del contenido de su currículum con las exigencias de instrucción, especialización, conocimientos y experiencia requeridos por el perfil ocupacional del puesto vacante. De ésta manera se posibilitará la identificación de los candidatos mejor calificados y se descartará a aquellos que no reúnan los requisitos indispensables para el puesto.

Su propósito es asignar puntaje a los documentos presentados, e ir eliminando postulantes no calificados (edad, estudios, experiencias, condiciones). El proceso incluye la recepción, evaluación y clasificación de todo el currículum Vitae que hayan sido remitidos por los interesados.

b. ENTREVISTA INICIAL.-

La entrevista inicial consiste en el acopio sistemático, mediante un formato previamente elaborado, de los datos personales, instrucción, conocimientos, experiencias, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para el inicio de labores, y otros, de los postulantes.

La entrevista sirve para apreciar de manera rápida y general, las características más notorias de los postulantes en relación con las exigencias de la empresa y los requisitos del puesto.

La entrevista tiene también el objeto de informar a los postulantes la naturaleza del trabajo, horario de trabajo, remuneración ofrecida, el programa de beneficios y compensaciones adicionales y otros aspectos que les sea de interés y les permita disponer de elementos de juicio para decidir su continuidad en el proceso de selección.

c. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.-

Esta evaluación tiene por finalidad efectuar una valoración de la capacidad y potencialidad del postulante en relación a los requerimientos del puesto y sus posibilidades de desarrollo. De otro lado la exploración de la personalidad trata de identificar los patrones de conducta del candidato, sus motivaciones y su capacidad de adaptación a diversas situaciones del ambiente de trabajo. Estas pruebas tienen como objeto final predecir la conducta del postulante en relación a su nuevo trabajo.

d. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS.-

Esta acción se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si el postulante posee los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Dado su objetivo, la prueba que se aplique debe representar más que una exploración de sus conocimientos teóricos, la verificación de su capacidad para aplicar tales conocimientos al análisis y solución de problemas prácticos de trabajo.

En tal sentido, la preparación de la prueba y posterior calificación debe ser proporcionada al profesional competente.

e. ENTREVISTA PERSONAL.-

Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la apariencia personal, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimiento, habilidad, etc. en fin esta destinada a conocer si los postulantes poseen atributos que correspondan a las exigencias de los puestos vacantes a cubrir.

Esta prueba facilita la decisión final para el jurado ya que permite evaluar al candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

f. VERIFICACION DE REFERENCIAS.-

Se efectúa con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad y demás antecedentes laborales del futuro colaborador.

Sobre todo se debe tener presente la necesidad de hacer indagaciones sobre los trabajos o responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras empresas, comportamiento, desempeño laboral; Así como porque motivos dejo de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc.

3.2.4.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN EXTERNA**VENTAJAS**

- Incorpora “Sangre Nueva” con nuevas capacidades y experiencias a la organización
- Renueva y alienta al personal
- Aprovecha inversión y ahorra costos en capacitación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante

DESVENTAJAS

- Se invierte más tiempo en la selección
- Es más costoso por los anuncios de la convocatoria
- Se corre más riesgo, ya que no se conoce a los postulantes
- Genera descontento a nivel del personal de la empresa

3.3 CONTRATACION DEL COLABORADOR

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales.

Dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos: contrato temporal, accidental y de obra o servicios.

◆ Contrato temporal:

- a. Por inicio o incremento de actividades. Duración máxima de tres (3) años

- Inicio de la actividad productiva
 - Instalación de nuevos establecimientos o mercados
 - Incremento de actividades pre-existentes
 - Inicio de actividades nuevas por una empresa en funcionamiento
- b. Por necesidades de mercado. Duración máxima de cinco (5) años
- Incremento de la producción por variación en la demanda del mercado
 - Incremento de las actividades por una insatisfacción de atención a los clientes
- c. Por reconversión empresarial. Duración máxima de dos (2) años
- Sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa y en general toda variación de carácter tecnológico.
- ◆ **Contrato accidental:**
- a. Ocasional.- Necesidades transitorias distintas a la actividad primordial de la empresa. Se puede contratar máximo 6 meses
- b. Suplencia.- Sustitución de un colaborador estable de la empresa.
- c. Emergencia.- Situaciones de urgente resolución, ocasionando necesidades de fuerza mayor
- ◆ **Contrato de obra o servicio**
- a. Para obra determinada o servicio específico.- por la realización de una obra o un servicio, cuales deben ser de naturaleza específica.
- b. Intermitente.- La existencia de actividades permanentes, pero que su realización no es continua.
- c. De temporada.- La existencia de actividades de la empresa que se desarrollan en determinados períodos y que se requieren en dichos períodos cada año.

A continuación presentamos un modelo de contrato de trabajo de tipo determinado, es decir sujeto a modalidad.

MODELO DE CONTRATO SUJETO A MODALIDAD

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo sujeto a modalidad, que al amparo de la ley laboral vigente N° 007-2000 y ley de Productividad y Competitividad laboral N° 00X-TR-2000, celebran de una parte..... (Nombre o razón social del empleador), con RUC N°..... representado por su gerente, Don..... a quién en adelante se le denominará el EMPLEADOR, y de la otra, Don(ña) identificado con DNI N° domiciliado en, a quien en adelante se le llamará el COLABORADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO; El EMPLEADOR es una..... cuyo objeto social es....., que requiere de los servicios del COLABORADOR (en forma temporal, accidental o para obra o servicio específico), para (señalar la modalidad del contrato y las causas objetivas determinantes de la contratación) .

SEGUNDO: Por el presente contrato el COLABORADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades: Debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado, bajo las directivas que emanen de sus jefes o instructores.

TERCERO: La duración del contrato es de..... (Meses o años), iniciándose la relación laboral el día..... De..... de 2000.

CUARTO: El período de prueba es de tres meses (puede ampliarse a seis meses o un año si existe justificación para ello). Transcurrido este plazo, si el EMPLEADOR resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador las remuneraciones dejadas de percibir hasta el vencimiento del contrato.

QUINTO: En contraprestación a los servicios del COLABORADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de..... (.....), monto que se incrementará de acuerdo a su política remunerativa. Igualmente se obliga a facilitar al COLABORADOR los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

SEXTO: El COLABORADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de.... a (Días), de.... a(horas), teniendo un refrigerio de(minutos), que será tomado dea

SETIMO: El EMPLEADOR se obliga a inscribir al COLABORADOR en el libro de Planillas (de sueldos o salarios), así como a poner en conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su registro, en cumplimiento de lo dispuesto en las leyes laborales vigentes.

OCTAVO: En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, contenidas en las leyes laborales vigentes.

NOVENO: Las partes contratantes renuncian, expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Suscrito en..... a los..... días del mes de..... del 200...

EMPLEADOR

COLABORADOR

3.4 ASIGNACION DEL NUEVO COLABORADOR

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa
- Políticas generales de personal
- Reglas generales de disciplina
- Beneficios que espera disfrutar
- Hacer visitar la planta
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad
- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en que consistirá su trabajo, etc.

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como **la Inducción al puesto** que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

Finalmente conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en que consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

CAPITULO IV

PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL

**¡NO TE AVERGUENCES POR LA FALTA COMETIDA, SI HAS PUESTO EMPEÑO
EN ENMENDARLA!**

CAPITULO IV

PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL**4.1. PROCESO E INSTRUMENTOS DEL REGISTRO Y CONTROL DE COLABORADORES**

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.

Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el colaborador ingresa a laborar a la institución, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha personal pre elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos, complementándose inmediatamente con su tarjeta de asistencia diaria.

Los instrumentos técnicos de registro y control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

- a. la Ficha Personal.
- b. Ficha Social
- c. Tarjeta de Control Diario de Asistencia.
- d. Parte Diario de Asistencia.
- e. Papeletas de Autorización de Salidas.
- f. Tarjetas de Control de Récord laboral.
- g. File Personal
- h. Rol Vacacional
- i. Rol de Cambio de Vigilancia
- j. Cuadro de Asignación de Personal
- k. Reglamento Interno de Trabajo

Los Instrumentos técnicos citados, sirven para controlar, registrar y manejar las ocurrencias laborales de los colaboradores, sean estos funcionarios, ejecutivos, administrativos, técnicos, auxiliares y obreros.

4.2. REGISTRO DE COLABORADORES

El registro de personal es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, se lleva específicamente en el file o carpeta personal y, ficha familiar; Este proceso técnico comienza en forma sucesiva, apenas el colaborador ingresa a laborar, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha o tarjeta pre – elaborada por el área de desarrollo de recursos humanos.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

Su finalidad de esta técnica, es servir de fuente de información necesaria para determinar la situación actual del colaborador, y para la toma de decisiones en cuanto a:

- Promoción o Ascensos
- Conceder Becas
- Otorgar Derechos
- Compensación por Tiempo de Servicios
- Movimientos de Rotación, o Reubicación

La información registrada puede clasificarse como:

a. DATOS INDIVIDUALES RELATIVOS A:

- Nombre y dirección de cada colaborador y su código o número de identificación laboral.
- Edad, fecha de nacimiento, etc.
- Título o grado académico. Especialidad obtenida.
- Empleo: características de los puestos desempeñados, indicando fechas y motivos de cambio.
- Evaluaciones de méritos
- Ascensos
- Puntualidad
- Capacitación y Formación: datos académicos del colegio, instituto o Universidad.
- Sueldos o Salarios: Fecha de incrementos.

- Aptitudes e intereses especiales.

b. DATOS COLECTIVOS (Cifras Totales)

- Solicitudes de empleos
- Asistencias
- Movimientos de personal
- Sueldos y salarios: semanal, mensual, anual
- Atención médica
- Número de horas extraordinarias laboradas
- Contratos de Personal
- Listado de Colaboradores: Hombres, mujeres, estables, eventuales
- Bienestar de Personal: Participación de empleados en actos deportivos

FICHA PERSONAL



1. DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
FECHA NACIMIENTO	DISTRITO	PROVINCIA		DEPARTAMENTO	
DNI	L MILITAR	CODIGO AFP	CODIGO ESSALUD	BREVETE	
DOMICILIO:				TELEFONO:	
ESTADO CIVIL:		SOLTERO	CASADO	VIUDO	CONVIVIENTE

2. DATOS FAMILIARES (CÓNYUGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)

NOMBRES	PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO.

3. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA

NIVEL SECUNDARIA :			
NIVEL OCUPACIONAL :			
NIVEL SUPERIOR :			

GRADOS Y TITULOS	ESPECIALIDAD	FECHA DE EXPEDICIÓN	INSTITUCION

4. EXPERIENCIA LABORAL

4.1. EN OTRAS EMPRESAS

CARGO	EMPRESA	CONDICION	PERIODO			MOTIVO DE RETIRO
		NOMB. O CONTR.	INICIO	TERM	DURAC	

4.2. EN LA EMPRESA

CARGO	NIVEL O CATEGORIA	PERIODO	
		INICIO	TERMINO

5. CAPACITACION Y DESARROLLO

EVENTOS	INSTITUCION	PERIODO	DURACION

6. MERITOS Y DEMERITOS

DOCUMENTO	FECHA	MOTIVO- SANCION

4.3. CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

El control tanto del ingreso y salida al centro laboral de los colaboradores, se hace a través de registro de hora y firma en libros acondicionados, en el parte diario, o en marcado de tarjetas, ubicadas generalmente en la puerta de ingreso y/o en la oficina principal de la institución. En la actualidad por ser un medio más efectivo para el control, se utiliza la tarjeta de asistencia y reloj marcador; o en todo caso, conforme al avance del sistema automatizado, en muchas empresas en la actualidad la entrada y salida del personal se hace a través del registro en la tarjeta electrónica.

4.3.1. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE COLABORADORES

Son los distintos instrumentos y formatos, para el control oportuno y eficiente del recurso humano dentro de las organizaciones, dentro de estos podemos mencionar: Reloj Tarjetero, parte diario de asistencia, tarjeta de control de asistencia, papeleta de salida, tarjeta de récord laboral, etc.

PARTE DIARIO DE ASISTENCIA					
DEPENDENCIA :			TURNO :		
DIV/UNID/AREA :			FECHA :		
Nº ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	HORA INGRESO	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

FIRMA Y SELLO
JEFE

4.4. LOS PERMISOS Y LICENCIAS LABORALES

4.4.1. LOS PERMISOS LABORALES.

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización esta a cargo del gerente y/o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo

El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la "Papeleta de Permiso" correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida, por ejemplo tenemos:

- a. Permiso no Sujeto a Descuento: cuando el colaborador hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno del colaborador; Dentro de estas tenemos:
 - **Motivos de salud**, cuando el colaborador en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.
 - **Comisión de Servicios**, se da cuando el colaborador sale de la empresa a desarrollar actividades propias de su cargo que desempeña.
 - **Por Lactancia**, La madre colaboradora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso, hasta que el hijo cumpla un año; Dicho permiso se otorga sin compensación horaria, al inicio o al término de la jornada laboral según requerimiento, previa presentación de la partida de nacimiento.
- b. Permiso Sujeto a Descuento: se da cuando el colaborador sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, serán descontados por el tiempo empleado, dentro de estos tenemos: Permisos Personales, Particulares, por refrigerio, por estudios, etc.

PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA

NOMBRE Y APELLIDOS:.....

AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA:

DIA	MES	AÑO

HORA SALIDA: HORA RETORNO:

MOTIVO:

PERSONALES SALUD PARTICULAR COMISION

FUNDAMENTACIÓN:

.....

.....

JEFE DE PERSONAL JEFE DE OFICINA SOLICITANTE

Los permisos también se otorgan por uno o más días, lógicamente dependiendo del motivo, como por ejemplo capacitación, misión de servicios, o por asuntos de índole personal o particular.

Específicamente se pueden otorgar permisos por:

4.4.1.1 PERMISO POR CAPACITACIÓN OFICIALIZADA

Se concede a los colaboradores, para concurrir por horas y/o días dentro de la jornada laboral, o fuera de ella a certámenes, seminarios, cursillos, congresos, cursos de especialización o similares, vinculados con las funciones, responsabilidad, especialidad del colaborador o al quehacer de la entidad.

El tiempo de duración está sujeto a las horas y/o días de duración del evento de capacitación, pudiéndose desarrollar a nivel local regional o nacional.

Procede el permiso con goce de haber cuando el evento cuenta con el auspicio de la empresa, o el colaborador es propuesto para asistir a dicho certamen como consecuencia de sus quehaceres en el desarrollo de sus funciones. La asistencia se

acredita con el diploma, certificado o constancia expedida por la entidad organizadora del evento.

4.4.1.2 PERMISO POR CAPACITACIÓN NO OFICIALIZADA

Se concede a los colaboradores cuando el evento no es auspiciado por la entidad o el colaborador no es propuesto por la empresa.

Por ser de naturaleza personal. El tiempo expresado en horas o días será descontado de sus remuneraciones.

Al término del evento el colaborador está obligado a presentar el diploma, certificado o constancia correspondiente, para acreditar el tiempo y motivo por el cual se le otorgo permiso.

4.4.1.3 PERMISO POR CITACIÓN EXPRESA DE AUTORIDAD POLICIAL, MILITAR O JUDICIAL

Se otorga a los colaboradores cuando lo solicitan, pero previa presentación de la notificación o citación respectiva para concurrir a resolver diligencias judiciales, militares o policiales dentro de la localidad.

4.4.1.4 PERMISO POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ

Se concede a las colaboradoras gestantes una vez al mes, o cuando se acredita la cita de atención médica, para concurrir a sus controles en las dependencias de Es Salud, debiendo a su retorno acreditar la atención con la respectiva constancia firmada por el médico que la atendió.

4.4.1.5 PERMISO POR LACTANCIA

Se concede a las colaboradoras gestantes al término del período post natal y por el lapso mínimo de 6 meses, y máximo por un (01) año contado a partir del día en que nació el menor; el permiso es por una hora diaria, ya sea a la hora del ingreso o de la salida, tal y como lo solicita la colaboradora en el documento que llegue a presentar.

Este permiso se concede, previa presentación de la solicitud y la partida de nacimiento del menor hijo.

4.4.1.6 PERMISO POR ONOMASTICO

Los colaboradores tienen derecho a gozar de descanso el día de su onomástico, sin descuento alguno ni compensación horaria. De coincidir la fecha del onomástico con el domingo o feriado no laborable, el uso del descanso se hará el primer día útil siguiente, este descanso se da como paliativo para el mejor desempeño de sus labores. La Jefatura de Recursos Humanos queda encargada de llevar el control de los onomásticos mensuales de los colaboradores.

4.4.1.7 PERMISOS POR REFRIGERIO

Se otorga a los colaboradores hasta por un máximo de 30 minutos diarios para tomar sus alimentos, o simplemente “refrigerio” dentro y fuera del centro de trabajo. Los jefes inmediatos deberán comunicar al jefe de recursos humanos este hecho para las acciones de control correspondientes.

4.4.1.8 PERMISO POR ENFERMEDAD PERSONAL

Se otorga al colaborador para concurrir a las dependencia de Es Salud (Puesto, centro, clínica, hospital) o médico particular, debiendo acreditar a su retorno la atención con la respectiva constancia firmada por el médico tratante.

Los colaboradores que obtienen permiso anteladamente, es decir un día antes, y no registran su ingreso a la hora de entrada o inicio de la jornada laboral, podrán justificar la tardanza o falta con el comprobante de atención médica.

4.4.1.9 PERMISOS POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR

Se otorga a los colaboradores en caso de fallecimiento de cónyuge, padres, hijos o hermanos, el tiempo es el necesario para reconfortar o rehabilitar la tristeza del servidor, siendo hasta un máximo de 08 días con goce de haber.

4.4.1.10 PERMISO POR ENFERMEDAD GRAVE DE CONYUGES, PADRES E HIJOS

Se concede a los colaboradores por horas o días, en caso de enfermedad grave de su cónyuge padres e hijos, pudiendo ser acumulados y deducidos del período vacacional.

Es requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente, cuando se solicita en forma reiterada.

4.4.1.11 PERMISOS POR MOTIVOS PERSONALES O PARTICULARES

Se concede a los colaboradores para atender asuntos personales, siendo estos acumulados para el descuento respectivo de sus remuneraciones, salvo que sean compensados con trabajos autorizados.

4.4.2. LAS LICENCIAS LABORALES.

La licencia es la autorización que se concede a los colaboradores para no asistir a su puesto de trabajo por uno o más días

El uso del derecho se inicia a solicitud del colaborador y debe contar con la conformidad del gerente o jefe de recursos humanos, teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las normas para cada tipo de licencia.

El colaborador deberá acreditar los documentos que se requieran según la naturaleza de la misma, la licencia se formaliza mediante un documento de comunicación administrativa que puede ser, un oficio o memorando, y/o un proveído (B^o V^o) de aceptación.

Las licencias se clasifican en:

- ❖ Licencia con Goce de Haber
- ❖ Licencia sin Goce de Haber
- ❖ Licencia a cuenta del Período Vacacional

4.4.2.1. LICENCIAS CON GOCE DE HABER

Cuando el colaborador continúa percibiendo sus remuneraciones el tiempo que dura la licencia. Siendo las más principales las siguientes:

a.- LICENCIA POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE COMUN

El colaborador tiene derecho a esta licencia hasta por 60 días por año, por enfermedad común por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales debidamente comprobadas.

El cómputo de esta licencia hasta el máximo establecido se efectúa acumulando los períodos de incapacidad que se hubieran generado dentro del año calendario.

Para el cómputo de los primeros 20 días a cargo del empleador, se sumarán todos los permisos otorgados en días dentro del calendario, siempre que esté acreditado con Certificado Médico.

Los colaboradores que se encuentre con licencia por enfermedad o accidente común, tienen derecho a percibir los incrementos salariales que dicte la empresa.

b.- LICENCIA POR MATERNIDAD O GRAVIDEZ

Tienen derecho las colaboradoras en estado de gravidez o gestantes por 90 días, el descanso se goza desde los 45 días anteriores y posteriores a la fecha probable del parto, dicha licencia será acreditada con certificado médico, visado por Es Salud, teniendo derecho a percibir durante el descanso un subsidio por maternidad pagado por Es Salud a condición de que se abstenga de todo trabajo remunerado.

c.- LICENCIA POR DESEMPEÑO DE FUNCIONES PÚBLICAS

Los colaboradores que acceden a ocupar cargos públicos, gozan de licencia de sus centros de trabajo hasta por 20 horas semanales, sin descuento de sus remuneraciones, para que las dedique exclusivamente a las funciones municipales siendo el caso de los alcaldes y regidores, pudiendo acogerse al beneficio de la dieta. De lo contrario se otorgará licencia sin goce de haber.

d.- LICENCIA O PERMISO SINDICAL

Son los otorgados a los dirigentes sindicales, que cuentan con el reconocimiento de la empresa, para cumplir sus funciones gremiales, durante la jornada laboral o fuera de ella, sin afectar el normal funcionamiento de la organización.

La entidad fijará el número de horas máximas mensuales por el tiempo máximo de un año.

4.4.2.2. LICENCIAS SIN GOCE DE HABER

Cuando se concede al colaborador, descontando de sus haberes por el tiempo que dura la licencia,

a.- LICENCIA PARA DESEMPEÑAR CARGO CIVICO Y PARA CUMPLIR CON EL SERVICIO MILITAR

Los colaboradores que resulten elegidos miembros del poder legislativo disfrutarán de licencia sin goce de haber por todo el tiempo de su mandato y que, de acuerdo a nuestra Constitución Política es de (5) años, pero sin pérdida de ninguno de sus derechos sociales y laborales, siempre que lo soliciten.

En el caso de los colaboradores que son llamados a prestar su servicio militar obligatorio tienen derecho a ocupar el empleo que dejó para servir en el activo si lo solicita a su antiguo empleador dentro de los cuarenta días computados a partir de su licenciamiento o baja.

b.- LICENCIA POR MOTIVOS PARTICULARES

Se concede a los colaboradores que tienen más de un año de servicios, siendo el tiempo máximo 90 días

4.4.2.3. LICENCIA A CUENTA DEL PERIODO VACACIONAL

Modalidad que opta el colaborador para que el tiempo utilizado, sea deducido de sus vacaciones, como por ejemplo:

a.- LICENCIA POR MATRIMONIO

Se otorgará a los colaboradores que tiene que realizar trámites y gestiones pre nupciales; El tiempo utilizado, será deducido del período vacacional siguiente. En caso sea posterior a las vacaciones gozadas, se adelanta el uso de las vacaciones del año siguiente.

El límite de esta licencia no excederá de los 30 días

b.- LICENCIA POR ENFERMEDAD GRAVE DE FAMILIAR

Se concede a los colaboradores cuando se produzca esta enfermedad grave en el o la Cónyuge, hijos, padres o hermanos, el tiempo utilizado será igualmente deducido del período vacacional, siendo máximo 30 días. Constituye un requisito para su otorgamiento la presentación del certificado médico correspondiente.

4.5. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador- Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación.

4.5.1 CONTENIDO

Generalidades

1. Objetivo
2. Finalidad
3. Base Legal
4. Alcance
5. Definiciones

- Capítulo I. Admisión y Contratación del Personal
- Capítulo II. Derechos y Obligaciones del Colaborador
- Capítulo III. De la Jornada y Horario de Trabajo
- Capítulo IV. De la Asistencia, Puntualidad y Permanencia
- Capítulo V. Sistema de Remuneraciones
- Capítulo VI. De las Horas Extras
- Capítulo VII. De Faltas y Sanciones
- Capítulo VIII. Permisos, Licencias e Inasistencias
- Capítulo IX. Premios y Estímulos
- Capítulo X. De la Higiene y Seguridad
- Capítulo XI. De la Reconsideraciones y Apelaciones
- Capítulo XII. Disposiciones Complementarias de acuerdo a la actividad de la empresa.

4.5.2. PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN

Los empleadores presentarán a la Autoridad Administrativa de trabajo tres ejemplares, los que quedarán automáticamente aprobados a su sola presentación. La empresa está obligada a hacer entrega a los colaboradores de un ejemplar del reglamento interno, presentado a la Autoridad Administrativa de Trabajo, dentro de los 5 días naturales de realizado el mismo.

Los colaboradores o la organización sindical podrán impugnar el Reglamento Interno de Trabajo, si es que éste viola disposiciones legales o convencionales vigentes en el centro de labores, en la vía judicial.

4.5.3. MODELO DE REGLAMENTO

Se ha creído conveniente presentarles uno de los tantos modelos de reglamento interno de trabajo, teniendo en cuenta la información mínima que debe tener este instrumento de gestión de recursos humanos.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**GENERALIDADES****1. OBJETIVOS**

El presente reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los colaboradores.

Los casos no contemplados en el presente Reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la empresa en el ejercicio del derecho que establece las leyes y normas laborales vigentes.

2. FINALIDAD

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores.

3. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú 1993
- Estatuto de la Empresa
- Ley de Productividad y Competitividad Laboral. D.S. N°.03-97-TR.
- Ley de Jornada Laboral y Remuneraciones del Trabajador. D.Leg. N°. 854 y su Reglamento el D.S. N°. 08-97 TR.
- Descanso Remunerado de los Trabajadores sujetos a la Actividad Privada, D. Leg. N°. 713 y D.S. N°. 012-92.TR.

4. ALCANCE

El presente Reglamento es de aplicación a todos los funcionarios y colaboradores de la empresa.

5. DEFINICIONES

Para la mejor interpretación y aplicación del presente reglamento, se define los siguientes términos:

- **Centro de Trabajo.-** Es la estructura física donde se desarrolla las actividades laborales.
- **Puesto de trabajo.-** Lugar asignado a un colaborador para que desempeñe las funciones o tareas asignadas.
- **Empresa.-** Es la institución u organización que tiene personería jurídica.
- **Empleador.-** es el representante de la empresa
- **Deber.-** Es la obligación o responsabilidad de ejecutar una acción.
- **Derecho.-** Es la facultad de actuar de acuerdo a nuestra facultad, siempre que no se vulnere los derechos de terceras personas. Es la potestad de hacer o exigir cuanto la Ley o Autoridad establezca a nuestro favor.
- **Asistencia.-** Es el acto de concurrir al centro de trabajo dentro del horario establecido.
- **Inasistencia.-** Acto de no concurrir a centro de trabajo, o de concurrir después de la tolerancia máxima establecida
- **Comisión de Servicios.-** Es la autorización que tiene un colaborador para desarrollar actividades relacionadas al puesto de trabajo, pero fuera de la empresa.
- **Permisos.-** Son las ausencias justificadas del trabajo previamente autorizadas por la persona competente.
- **Faltas.-** Son las deficiencias e irregularidades cometidas por el personal, ya sea en forma voluntaria e involuntariamente.
- **Deficiencias.-** Son los errores, desviaciones o defectos cometidos por el personal al realizar sus tareas en el desempeño de sus funciones.
- **Irregularidad.-** Son los actos que contravienen las normas, el incumplimiento de los deberes de función y su reiterada negligencia, pudiendo ser voluntarios e involuntarios.
- **Sanción.-** Es el castigo o pena correctiva que se le aplica al colaborador por las faltas cometidas durante su desempeño de las funciones; su observación es de carácter obligatorio.
- **Puntualidad.-** Es la concurrencia oportuna del colaborador a su centro de labores dentro de un horario establecido.

- **Tardanza.**- Es la lentitud o demora que emplea el personal para no llegar a la hora de entrada establecida por el empleador; Se le sanciona con el descuento remunerativo de sus haberes.
- **Incentivo.**- Es el estímulo, premio o reconocimiento otorgado a los colaboradores por su eficiencia, eficacia, productividad o rendimiento.
- **Licencia.**- Derecho del colaborador para ausentarse del centro de trabajo, otorgado por escrito, por la autoridad competente.

CAPITULO I

ADMISION Y CONTRATACION DEL PERSONAL

Artículo 1º.- La Selección y Contratación de personal, es facultad de la empresa o de quien ésta delegue.

Artículo 2º.- La selección de personal se realizará de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos y demás requisitos establecidos por la empresa.

Artículo 3º.- Ningún colaborador podrá ingresar a prestar servicios, si no ha concursado previamente o haya sido propuesto directamente por la gerencia.

Artículo 4º.- La Gerencia de Recursos Humanos podrá exigir el examen médico, para determinar las condiciones de salud del postulante.

Artículo 5º.- Los postulantes deberán de llenar y firmar la "Solicitud de Empleo" y demás documentos que requiera la unidad administrativa de Recursos Humanos.

Artículo 6º.- La empresa podrá suscribir contratos de trabajo, con las personas que ingresen a su servicio, pudiendo ser a tiempo indeterminado o determinado, según las necesidades de la empresa.

Artículo 7º.- Admitido el nuevo colaborador a la empresa, este queda sujeto a un período de prueba por seis meses o un año como máximo consecutivos de conformidad con las normas laborales vigentes.

Artículo 8º.- Todo nuevo colaborador recibirá de la dependencia administrativa en la cual prestará servicios, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la empresa, así como también de las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

Artículo 9º.- Cada colaborador que ingrese al servicio de la empresa tendrá un legajo (File) personal, cuya organización, actualización y manejo es de responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos.

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLABORADOR

Artículo 10º.- Los colaboradores de la empresa gozan entre otros los siguientes derechos:

- a. A percibir una remuneración mensual acorde a las funciones que desempeñan y los plazos establecidos
- b. Percibir las gratificaciones semestrales que otorga la empresa, siempre que tenga más de un mes de servicio y este laborando en el mes que se otorgue el beneficio.
- c. Al descanso semanal remunerado.
- d. Al descanso anual remunerado por vacaciones, de acuerdo al Rol Vacacional que previamente determine la Oficina de Recursos Humanos conforme a las normas legales vigentes.
- e. Percibir la participación anual de utilidades conforme a ley.
- f. A ser uso de licencias o permisos por causas justificadas.
- g. A la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.
- h. Al ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso.
- i. Contar con el seguro de vida que prescribe la ley.
- j. Ser inscrito en la seguridad social (Es Salud)
- k. Gozar de estabilidad en el trabajo de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- l. Asociarse con fines culturales, deportivos, asistenciales, cooperativos o cualquier otro fin lícito.
- m. A ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, teniendo en cuenta su rendimiento, estudios universitarios y experiencia.
- n. A utilizar los canales de comunicación regulares para la formulación de sugerencias, observaciones y reclamos.
- o. A que le sean proporcionadas las condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de sus funciones.
- p. A la reserva que deberá mantenerse sobre sus registros y asuntos personales, que sean de conocimiento de la institución.
- q. A la compensación por tiempo de servicios. Los demás beneficios que de común acuerdo o por disposición administrativa la empresa, así como aquellos que por ley se establezcan.

Artículo 11º.- Los colaboradores de la empresa, además de las obligaciones que establece la legislación vigente. Deben sujetarse a lo siguiente:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones previstas en los estatutos de la empresa y los contenidos en el presente reglamento.
- b. Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de trabajo y públicos en general.
- c. Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas.
- d. Cumplir puntualmente con el horario de trabajo.
- e. Guardar en todo momento absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolle la empresa.
- f. Reintegrar a la empresa, el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieran o deterioraren por descuido o negligencia debidamente comprobada.
- g. Conservar en buen estado el equipo de oficina, herramientas, máquinas y demás bienes de la empresa.
- h. Proponer a través de los órganos jerárquicos superiores, iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y productividad institucional.
- i. Proporcionar oportunamente la documentación y/o información que se solicite para su file personal.
- j. Permitir la revisión de sus efectos personales o paquetes cada vez que sean exigidos, al ingresar o salir del centro de trabajo.
- k. Observar trato cortés con sus compañeros o superiores.
- l. Comunicar expresamente a la oficina de Recursos Humanos todo cambio domiciliario.
- m. Acudir al centro de labores correctamente vestido o uniformado de ser el caso portando en un lugar visible el fotochek.
- n. Cumplir con las comisiones de servicio que se le encomienden.
- o. Cumplir con las disposiciones internas en materia de seguridad e higiene ocupacional que imparta la empresa.
- p. Dedicarse exclusivamente a cumplir sus funciones no debiendo intervenir en las que competen a otros servidores, sin autorización del jefe jerárquico.
- q. Permanecer en su centro laboral dentro del horario de trabajo, de acuerdo con las normas de asistencia, permanencia y puntualidad.

CAPITULO III

DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Artículo 12º.- La jornada de trabajo es de ocho (8) horas y se cumplen en el horario establecido por la empresa, teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

Artículo 13º.- La oficina de Recursos Humanos es la responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal.

Artículo 14º.- El horario de trabajo para todo el año es el siguiente:
Lunes a viernes ocho horas diarias, sábados seis horas.

Artículo 15º.- Los colaboradores que laboren en su día de descanso sin sustituirlo por otro día en la misma semana, tendrán derecho al pago de la retribución correspondiente a la labor efectuada más una sobre tasa del 100%.

Artículo 16º.- El horario de la jornada de trabajo, se ubicará en un lugar visible y cerca de los mecanismos del registro de asistencia, debiendo constar tanto la hora de ingreso como de salida del personal y el periodo para tomar refrigerios.

CAPITULO IV

DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Artículo 17º.- Todos los colaboradores tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia al ingreso y salida en los sistemas de control.

Artículo 18º.- El registro de asistencia es personal. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado inasistente.

Artículo 19º.- Vencida la hora oficial de ingreso, el colaborador tendrá una tolerancia de 15 minutos, los mismos que se descontarán.

Artículo 20º.- Constituye inasistencia:

- a. No concurrir al centro de trabajo
- b. Ingresar después del tiempo establecido en el artículo anterior del presente reglamento.
- c. No registrar su ingreso al centro de trabajo.

Artículo 21º.- El personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta.

Artículo 22º.- Toda ausencia al trabajo debe ser justificada por el colaborador dentro del tercer día de producida. Dicho plazo se contará por días laborables.

Las inasistencias ocurridas por motivos de enfermedad se acreditarán con la constancia médica expedida por Es Salud o el certificado médico de acuerdo a ley, el cual se presentará en la Oficina de Recursos Humanos, o Area de Administración, según corresponda.

Artículo 23º.- El colaborador deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

CAPITULO V

DEL SISTEMA REMUNERATIVO

Artículo 24.- Se entiende por remuneración única a aquella que integra todos los conceptos remunerativos, con excepción de la compensación por tiempo de servicio.

La forma de pago de la remuneración única se efectuará de conformidad con los dispositivos legales vigentes y por procedimientos usuales de la empresa.

Artículo 25º.- La remuneración única sólo puede estar afecta a los descuentos de ley, a los provenientes por mandatos judiciales, préstamos administrativos y a los autorizados por el servicio.

Artículo 26º.- La empresa otorgará a sus colaboradores no menos de dos (2) gratificaciones durante el año, que serán abonadas en los meses de julio, por Fiestas Patrias y diciembre por Navidad; Los montos de dichas gratificaciones no serán menores a un sueldo mensual fijado en los contratos.

Artículo 27º.- Los reglamentos, aclaraciones y observaciones que pudieran suscitarse como consecuencia del pago de remuneraciones, deberán canalizarse adecuada y oportunamente por el interesado ante la Oficina de recursos humanos

CAPITULO VI

DE LAS HORAS EXTRAS

Artículo 28º.- Se denominan horas extras o sobre tiempo, al trabajo laborado fuera de la jornada y horario establecido, autorizados por el jefe inmediato o gerencia.

Artículo 29º.- La prestación de trabajo en horas extras es de carácter voluntario., nadie puede ser obligado a trabajar horas extras. El trabajo extraordinario se puede realizar en cualquier tiempo y circunstancia, según las necesidades del servicio.

Artículo 30º.- La empresa compensará remunerativamente al colaborador con la tasa del 50% del valor de la hora ordinaria, si se labora en días ordinarios y con la tasa del 100% del valor de la hora normal si la labor se realiza en días sábados o domingos.

Artículo 31º.- Cuando el colaborador no concurra a un trabajo de horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlo, se le considera como falta laboral susceptible de amonestación escrita, salvo que el colaborador tenga la debida justificación.

Artículo 32º.- Las labores de horas extras deberán iniciarse 10 minutos después del horario regular de salida diaria.

Artículo 33º.- Por ningún motivo, se aceptarán sobre tiempos con efectos retroactivos, éstos deberán ser programados con la anticipación necesaria.

Artículo 34º.- No se considera como horas extras los trabajos realizados en los siguientes casos:

- a. El tiempo adicional que utiliza el personal para cumplir su trabajo habitual.
- b. El tiempo dedicado por el colaborador a la confección de balance.
- c. Los trabajos por quienes están excluidos de la jornada legal y de todo trabajo después de la jornada normal sin autorización escrita de la empresa.

CAPITULO VII

DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Artículo 35º.- Las faltas en el trabajo están constituidas por aquellas acciones u omisiones del colaborador que implican violación de sus obligaciones en perjuicio de la productividad, la disciplina y armonía en el centro de trabajo y que puedan dañar la imagen de la empresa.

Artículo 36º.- Constituyen faltas de los colaboradores las siguientes:

- a. Incumplimiento de las normas del presente Reglamento
- b. Ausentarse de su puesto de trabajo sin la debida autorización de su jefe inmediato superior.
- c. Solicitar o recibir obsequios o dádivas de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo o por tramitación de asuntos dentro de la empresa.
- d. Faltar al centro de trabajo sin causa justificada.

- e. Negligencia en el desempeño de sus funciones.
- f. Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.
- g. Abuso de autoridad.
- h. Registrar la asistencia de otro colaborador o la propia en forma dolosa.
- i. Llevar a cabo rifas o suscripciones, así como realizar actividades de carácter mercantil en el centro de trabajo que redunde en beneficio propio o el de terceras personas.
- j. Amenazar o agredir en cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.
- k. Inutilizar o alterar la tarjeta de control de asistencia o hacerlo desaparecer.
- l. Proporcionar información técnica o administrativa a personas o entidades ajenas a la empresa, sin previa autorización de la gerencia, así mismo, sustracción o utilización no autorizada de documentos de la institución.

Artículo 37º.- Constituyen faltas graves que dan lugar a despido justificado inmediato del colaborador las contenidas en el artículo... de la ley...

Artículo 38º.- Los colaboradores que incurran habitualmente en las faltas previstas en las disposiciones anteriores, se harán acreedores a las sanciones siguientes:

- a. Amonestación verbal
- b. Amonestación escrita
- c. Suspensión de 1 a 30 días sin goce de haber
- d. Despido.

Artículo 39º.- Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta lo siguiente:

- a. Naturaleza de la falta
- b. Antecedentes del colaborador
- c. Reincidencia
- d. Circunstancia en que se cometió la falta
- e. Responsabilidad del colaborador en la empresa.

CAPITULO VIII

PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 40º.- Se concederá permiso a los colaboradores con goce de haber por los siguientes motivos debidamente comprobados y especificados en el documento de autorización respectivo.

- a. Por razones de salud
- b. Por estudios y capacitación
- c. Por el día del onomástico del colaborador

- e. Por matrimonio del trabajador hasta 5 días
- f. Por fallecimiento de familiares del colaborador hasta por 8 días

Artículo 41º.- Los permisos por asuntos particulares para salir del centro de trabajo en horas laborables serán concedidos por el Jefe inmediato o por la persona autorizada que para estos casos le corresponde al jefe o director de recursos humanos; el tiempo del permiso serán descontados de su remuneración en forma proporcional al tiempo no trabajado.

Artículo 42º.- Las licencias con goce de haber serán concedidas por la Jefatura de Recursos humanos en los siguientes casos:

- a. Por enfermedad comprobada, accidente, intervención quirúrgica, maternidad de la trabajadora, de acuerdo a las disposiciones vigentes sobre la materia.
- b. Por capacitación y desarrollo del personal.
- c. Por Fallecimiento de padres, cónyuge e hijos hasta cinco días consecutivos, pudiendo extenderse hasta dos días más cuando el deceso se produce en lugar geográfico diferente de donde labora el colaborador.

Artículo 43º.- Las licencias sin goce de haber para ausentarse del centro de trabajo serán otorgadas por la Jefatura de Recursos Humanos, para el cual el jefe de la oficina respectiva deberá remitir un memorando, en donde conste su autorización, plazo de la licencia y la solicitud del colaborador donde se señale las razones que motivaron la licencia.

Artículo 44º.- Las comisiones de servicio, por horas o por días, serán autorizadas por el Jefe de Recursos Humanos o Gerente por medio de papeleta de autorización de salida o memorando, con indicación del día y hora de salida y regreso al lugar a donde se dirige y el tipo de comisión que debe cumplir

CAPITULO IX

PREMIOS Y ESTÍMULOS

Artículo 45º.- La empresa podrá recompensar a su personal por su capacidad, honestidad, puntualidad, disciplina y contribución a lograr los objetivos institucionales. Esta compensación será económica cuando sea por razones de productividad, eficiencia y capacidad; Reconocimiento social, cuando se trate de puntualidad, honestidad y disciplina, es decir se le otorgará resoluciones, diplomas, y medallas de honor al merito.

CAPITULO X

DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD

Artículo 46º.- La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los colaboradores y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la institución.

Artículo 47º.- La empresa desarrollará acciones que permitan prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales tratando de atender, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación.

Artículo 48º.- Los colaboradores están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a. Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiera proporcionado para su protección, así como los bienes que estuviesen bajo su responsabilidad.
- b. Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- c. Usar correctamente los servicios higiénicos, en resguardo de la salud e higiene de los colaboradores.
- d. Desconectar y/o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la institución.

Artículo 49º.- Está terminantemente prohibido al personal no autorizado, así como portar armas de cualquier tipo dentro de la institución.

Artículo 50º.- La empresa realizará exámenes médicos con la finalidad de preservar la salud y prevenir al personal de cualquier tipo de enfermedad.

CAPITULO XI

DE LAS RECONSIDERACIONES Y APELACIONES

Artículo 51º.- Es política de la empresa propiciar la rápida solución de las quejas y reclamaciones directamente entre el colaborador y la instancia inmediata correspondiente.

Artículo 52º.- El colaborador que se sienta afectado por cualquier acto o disposición de la empresa, puede formular la reclamación por escrito al jefe de recursos humanos, quien deberá resolver en Primera Instancia dentro de los tres(3) días hábiles siguientes de presentada la reclamación. La reclamación debe ser formulada en los términos alturados y corteses,

En caso de no solucionarse o de apelarse la decisión de primera instancia, el afectado podrá apelar dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores ante la Gerencia General.

CAPITULO XII DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 53º.- La empresa se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen, amplíen y/o adecuen el presente reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

Artículo 54º.- Los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de trabajo o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones laborales, no contemplados expresamente en el presente reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 55º.- En los casos que por razones de servicio se requiera modificar el horario normal de trabajo, éste deberá contar con la aprobación del Gerente General y autorización respectiva del Ministerio de Trabajo.

Artículo 56º.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir del día siguiente de su presentación a la Autoridad de Trabajo

El presente Reglamento fue aprobado por la gerencia general, según memorando N°..... de fecha..... de..... Del 2005

Tarapoto,..... de..... Del 2005

CAPITULO V

PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

¡NO OLVIDES QUE ESE MAÑANA QUE TANTO DESEAS, DEPENDE DE LO QUE RESUELVAS HOY!

CAPITULO V

PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1. DEFINICION

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa..

Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

5.2. COMPONENTES DEL DESARROLLO HUMANO

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son:

◆ Productividad

La productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

◆ Equidad

Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

◆ Sostenibilidad

Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

◆ Potenciación

El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

5.3. TENDENCIAS EN EL DESARROLLO HUMANO

- La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.
- En los tiempos recientes, el empresariado privado ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa. De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o

usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

- En los últimos decenios muchas empresas se vieron alejados de la observancia de los valores en relación con la membresía. Por un período se creyó que la opción inmediata era concentrar el poder en los cuerpos técnico-gerenciales. La membresía llegó en algunos casos a ser considerada un “estorbo” en los esfuerzos de desarrollo empresarial; Indudablemente estaban confundidos por cuanto cualesquier lugar que ocupe las personas en la organización, cada uno con sus propios valores, ya sean como clientes, colaboradores, proveedores, dirigentes, o accionistas, todos ellos contribuyen al desarrollo de las organizaciones.
- En la actualidad puede afirmarse que existe un ambiente favorable promovido por los mismos organismos financieros internacionales, las agencias de desarrollo, los gobiernos, y los diferentes elementos de la sociedad civil, que concuerdan en la necesidad de invertir en la gente como alternativa de desarrollo en lo general y como opción de éxito en la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de país, sector y empresa.
- La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo.
- Cada día cobra más la importancia de los recursos humanos como colaboradores, como cliente o usuarios, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizada y traída a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.

5.4. FORMAS DEL DESARROLLO HUMANO

◆ ADIESTRAMIENTO

Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros por el uso de maquinas y equipos.

En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo

esquemático de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina). En el lado opuesto hallamos el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años

◆ **FORMACION**

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

◆ **LA CAPACITACION**

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

◆ **LA ESPECIALIZACION**

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

5.5 CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde **servicios de responsabilidad y calidad**, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras **organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”**, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la **atención profesional** y del **buen trato** que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las **óptimas relaciones interpersonales** que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y

para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

5.6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- ◊ Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- ◊ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- ◊ Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

5.7. FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

5.8 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invaluableles todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación “no es otra cosa que una inversión.

Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no esta realizando un gasto sino que esta invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no?

En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar

su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un asenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban

con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los 90 en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos. En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- ◆ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ◆ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ◆ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ◆ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ◆ Mayor retorno de la inversión.
- ◆ Alta productividad.
- ◆ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ◆ Mejora el desempeño de los colaboradores.
- ◆ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ◆ Reducción de costos.
- ◆ Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- ◆ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

5.9. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

5.10. TIPOS DE CAPACITACION

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

A. POR SU FORMALIDAD

- ◆ **Capacitación Informal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal
- ◆ **Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. POR SU NATURALEZA

- ◆ **Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- ◆ **Capacitación Vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- ◆ **Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo
- ◆ **Entrenamiento de Aprendices:** período formal de aprendizaje de un oficio.
- ◆ **Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- ◆ **Capacitación de Supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales
- ◆ **Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

C. POR SU NIVEL OCUPACIONAL

- ◆ Capacitación de Operarios
- ◆ Capacitación de Obreros Calificados
- ◆ Capacitación de Supervisores
- ◆ Capacitación de Jefes de Línea
- ◆ Capacitación de Gerentes

5.10.1. MODALIDADES PRACTICAS DE CAPACITACION

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

- Inducción
- Capacitación en el puesto de trabajo
- Cursos internos

- Seminarios y talleres
- Cursos de actualización

- **INDUCCION**

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- a. La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b. Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c. Las Normas, Reglamento y Controles.
- d. El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

- **CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

- **CURSOS INTERNOS**

Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración

- **SEMINARIOS / TALLERES**

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central

- **CURSOS DE ACTUALIZACION**

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos

eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

5.11. MEDIOS DE CAPACITACIÓN

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

1º CONFERENCIA

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

2º MANUALES DE CAPACITACION

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

3º VIDEOS

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

4º SIMULADORES

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

5º REALIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

6º DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCIÓN SOCIAL

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

7º ENTREVISTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

8º TECNICAS GRUPALES

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados

5.12. VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

a.- Para la Empresa:

- ❖ Trabaja más organizada internamente
- ❖ Conlleva a maximizar los resultados
- ❖ Fortalece su administración
- ❖ Mayores niveles de rentabilidad

b.- Para el Colaborador

- ❖ Los colaboradores se sienten más a gusto
- ❖ Da mayor seguridad, evitando accidentes
- ❖ Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- ❖ Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

En fin capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, los mismos que podemos sintetizarlo como siguen:

- ◆ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.

- ◆ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ◆ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ◆ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ◆ Mayor retorno de la inversión.
- ◆ Alta productividad.
- ◆ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ◆ Mejora el desempeño de los trabajadores.
- ◆ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ◆ Reducción de costos.
- ◆ Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.
- ◆ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

5.13. DESARROLLO DE LÍDERES

La única forma como una empresa puede llegar a ser la número uno, es consiguiendo que su recurso humano sea el número uno, porque las empresas en general son el resultado del trabajo de un grupo humano, no individual.

Ese grupo humano debe estar sumamente capacitado y no con la típica capacitación que ha sido costumbre o norma en el país, aquella de hacerle conocer cómo leer un balance o convertirlo en un dependiente usuario de las técnicas de ingeniería, etc. ¡No! la capacitación a que me refiero considera el crecimiento y desarrollo de la persona tanto en el terreno profesional como en el terreno personal, siendo este último prioritario, en dos líneas imaginarias: vertical y horizontal, respectivamente. El crecimiento de la persona resulta de esta manera en una escalera, imaginada siempre en línea vertical para el desarrollo profesional y la horizontal para el crecimiento personal.

Siguiendo ese pensamiento, la línea horizontal convertirá a la persona en un líder mientras que la vertical lo hará un empresario.

Si seguimos esta línea, habremos convertido en empresario no sólo a quien ejerza la presidencia del directorio o la gerencia general sino que hasta el portero de la empresa será un líder empresario, porque ofrecerá la atención adecuada a la primera persona que llegue. También habremos convertido en líder a la recepcionista que brinda una excelente orientación al cliente o proveedor, recibiendo comentarios favorables sobre el cambio de la empresa.

Ahora bien, ya se sabe que no todos nacemos con las condiciones de liderazgo, pero todos los podemos desarrollar y para eso los jefes deben estar preparados y ayudar a su propia gente a descubrir y desarrollar su capacidad de liderazgo, en beneficio suyo y de su empresa. Los gerentes tienen la responsabilidad de hacer entender que las empresas no son organizaciones donde una persona manda y un ejército que sigue.

El éxito es, entonces, el resultado de un conjunto de actividades de un grupo, no del trabajo de una sola persona o de un solo esfuerzo individual. Se puede conseguir gente muy profesional para encargarle las tareas delicadas, pero si ese profesional no es capaz de guiar a su gente por el camino del desarrollo personal y profesional; si no se consigue que cada una de las personas a su cargo sientan que su aporte sí forma parte de la empresa, el destino final de esa tarea delicada es el fracaso.

Se siente de manera particular como propio el concepto que la gente debe sentirse dueña de la empresa en que trabaja, el recurso humano es la que se paga su remuneración, pero haciendo un buen trabajo para el cliente, no para el dueño. Si no ocurre así jamás hará un buen trabajo y la empresa no obtendrá, en consecuencia un buen resultado.

5.14. PLAN DE CAPACITACION

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- ① La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
- ② El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.
- ③ El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones.

Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

Quiero destacar que el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

Finalmente estamos seguros que las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia empresarial.

5.15. EL PROCESO DE ELABORACION DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

El número y variedad de planes o programas de capacitación es muy grande en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años, El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

5.15.1. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas

técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el outsourcing, el empowement y el know-how entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

◆ **Evaluación del desempeño**

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

◆ **Observación:**

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una las técnicas más utilizadas para el diagnostico de las necesidades de capacitación, antes que la evaluación y calificación de los certificados y diplomas de capacitación, que muchas veces se extienden de "favor"

◆. **Questionarios.**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

a. **Encuestas al personal.**

Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

b. Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:

Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal

c. Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:

Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quien o no necesitan ser capacitados

d. Análisis de cargos:

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

e. Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.
- Reducción del número de colaboradores.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

f. Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

5.15.2. PROGRAMACION Y DESARROLLO DE LA CAPACITACION

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a. ¿QUÉ debe enseñarse?
- b. ¿QUIÉN debe aprender?
- c. ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d. ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e. ¿CÓMO debe enseñarse?
- f. ¿QUIÉN debe enseñar?

5.15.2.1. PLANEACION DE LA CAPACITACION

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional objetivos - contenidos - métodos - materiales - evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- a. Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo

- b. Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- c. Definir quienes deben ser desarrollados
- d. Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
- e. Definir a quien seleccionar como instructor
- f. Elaborar el presupuesto de inversión
- g. Establecer las normas metodológicas
- h. Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

5.15.2.2. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- a. Fijación de la fecha y hora del evento
- b. Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- c. Contratación de los instructores
- d. Selección de participantes
- e. Designación de los coordinadores
- f. Preparación de los medios y materiales
- g. Elaboración y manejo de la base de datos

5.15.2.3. EJECUCION DE LA CAPACITACION

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc, Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a. Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- b. Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- c. Observar los principios del aprendizaje:
 - Motivación, ayuda al aprendiz
 - Reforzamiento a tiempo
 - Evitar la tensión, es negativa
 - Buscar la participación
 - Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

d. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

e. La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

5.15.2.4. EVALUACION DE LA CAPACITACION

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en que medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa se recomienda medir: **la reacción o impacto** que generó, **el aprendizaje** para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, **las actitudes** para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente **los resultados finales** para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

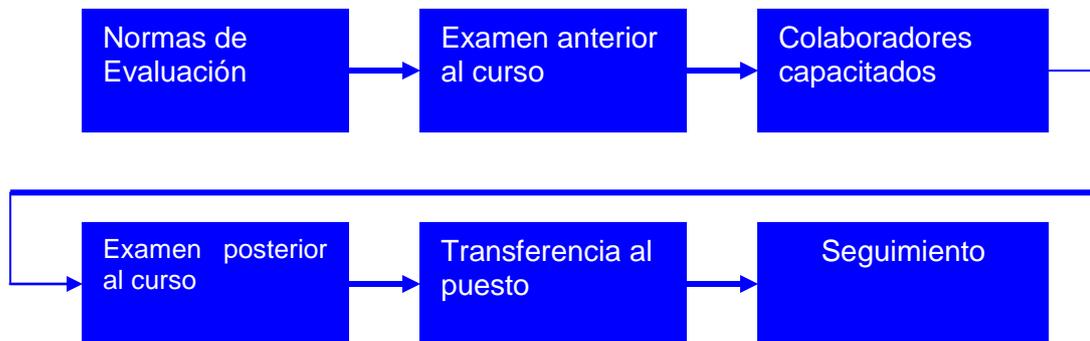
- ① Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ② Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

◆ **Proceso de cambio:**

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

◆ **Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:**



- En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.
- Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

◆ **Evaluación a nivel empresarial**

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

◆ **Evaluación a nivel de los recursos humanos**

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

◆ **Evaluación a nivel de las tareas y operaciones**

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

5.15.2.5. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad

de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc..

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación esta en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

5.16. MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACION

PLAN DE CAPACITACION

PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el II Semestre del año 2005 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de LA PALMERA AMAZONICA S.A.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su

progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la Sede Central y las sucursales que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo esta enmarcado dentro de los

procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el II Semestre del ejercicio 2005 de S/. 00.00, y de un monto estimado anual de S/. 00.00 Nuevos Soles.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2005 -2009

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

LA PALMERA AMAZONICA S.A., es una empresa de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios en asesoría y consultoría empresarial.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las

actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa LA PALMERA AMAZONICA S.A.,

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✦ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- ✦ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✦ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✦ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✦ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- ✦ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ✦ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

4.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

4.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa LA PALMERA AMAZONICA S.A

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1 Tipos de Capacitación

► Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan

programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

► **Capacitación Preventiva**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

► **Capacitación Correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

► **Capacitación para el Desarrollo de Carrera**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

◆ **Formación**

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

◆ **Actualización**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

◆ **Especialización**

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

◆ **Perfeccionamiento**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

◆ **Complementación**

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

◆ **Nivel Básico**

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

◆ **Nivel Intermedio**

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

❖ **Nivel Avanzado**

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por lo temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- ❖ Planeamiento Estratégico
- ❖ Administración y organización
- ❖ Cultura Organizacional
- ❖ Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ❖ Relaciones Humanas
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Administración por Valores
- ❖ Mejoramiento Del Clima Laboral

CONTABILIDAD:

- ❖ Auditoria y Normas de Control
- ❖ Control Patrimonial

X. RECURSOS**10.1 HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

10.2 MATERIALES

- ◇ INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- ◇ MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- ◇ DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

XII. PRESUPUESTO

DESCRIPCION	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes Terrestres	Psje.	10		
Viáticos	h/día	09		
Plumones de colores	Unid.	06		
Alquiler retroproyector	Unid.	01		
Alquiler datashow	Unid.	01		
Fólder	Unid.	60		
Separatas anilladas	Unid.	60		
Certificados	Unid.	60		
Lapiceros tinta seca	Unid.	65		
Papel A4-80 gramos	Ciento	03		
Refrigerios	Unid.	70		
Honorarios de expositores	Global			
Imprevistos	%			
TOTAL PRESUPUESTO				

XIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Planeamiento Estratégico	■											
Conferencia: Cultura Organizacional		■										
Taller: Relaciones Humanas			■									

Curso: Administración y organización					■							
Seminario: Control Patrimonial						■						
Conferencia: Relaciones Públicas							■					
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral								■				
Cursillo: Gestión del Cambio									■			
Seminario: Auditoria y Normas de Control										■		
Conferencia: Administración por Valores											■	

5.17. PROPUESTA DE SEMINARIOS, TALLERES Y CAPACITACION GERENCIAL**SEMINARIO – TALLER****LIDERAZGO EMPRESARIAL****OBJETIVO :**

Dotar a los participantes de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias positivas de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y al logro de la Visión y Misión Empresarial.

DIRIGIDO A :

Funcionarios, Profesionales, Jefes y colaboradores de la EPS, que de alguna manera, su labor involucre mejorar las interrelaciones entre colaboradores, clientes, proveedores así como mejorar la imagen institucional.

CONTENIDO:

- El Plan Estratégico de la empresa: análisis FODA, Visión, Misión, Planeamiento en incertidumbre, Cultura Organizacional.
- Desarrollo del trabajo en Equipos: Feedback, Cultura Organizacional, Liderazgo Empresarial, Calidad Total (TQM), Administración del Cambio, Reingeniería de Procesos.
- Evaluación del Potencial Humano: Potencial Intelectual, Moral, Motivación, Liderazgo, iniciativa, Inteligencia Emocional.
- Conclusiones y recomendaciones para mejorar el potencial humano

METODOLOGÍA:

Se conformarán Equipos de Alto desempeño para desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico de la Institución. El seminario taller es dinámico con participación activa de los participantes y de los equipos que se conformen. Se proyectarán transparencias y se entregará bibliografía a todos los participantes. De igual manera Se entregará certificado de participación y compromiso

RECURSOS NECESARIOS:

- Proyector de transparencias
- Pizarra acrílica con plumones
- Servicio de fotocopiado
- Aula con mesas para treinta (30) participantes

SEMINARIO-TALLER:**GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL****OBJETIVO:**

Dotar a los participantes de conocimientos y herramientas para el diseño e implantación de un proceso de Calidad Total orientado al cliente en la empresa.

DIRIGIDO A:

Funcionarios, Profesionales, Jefes y colaboradores de la Empresa "XY" con responsabilidades en el planeamiento estratégico y el mejoramiento de la imagen institucional.

CONTENIDO:

- Términos conceptuales y definición
- Proceso de mejoramiento de la Calidad Total
- El costo de una mala calidad
- Beneficios del Proceso de Mejoramiento de la Calidad en las PYME
- Organización para la Calidad Total

METODOLOGÍA:

El Seminario consta de 02 módulos, cada uno de ellos es dinámico y con participación activa de los participantes. Se repartirán separatas y bibliografía.

DURACIÓN:

10 horas académicas desarrolladas en 02 días. Se otorgará certificados de participación y aprobación del módulo.

CAPITULO VI

REMUNERACIONES

¡LOGRARAS MAYOR CALIDAD EN TU TRABAJO, SI ESTE ESTA BASADO EN LA LEALTAD, SOLIDARIDAD Y HONRADEZ!

CAPITULO VI

LAS REMUNERACIONES

6.1. CONCEPTO.

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y esta destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo los cuales se prestan los servicios.

Constituye remuneración el integro de lo que el colaborador recibe por sus servicios en dinero o especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le de, siempre que sea de su libre disposición; dentro de las remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral, tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones.

6.2. OBJETIVOS DE LA REMUNERACION

El objetivo técnico tradicional de las políticas remunerativas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, lo ideal al final es que, el colaborador se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado económicamente para desempeñarse en forma contenta y armoniosa. En forma resumida manifestaremos que los objetivos que buscan las políticas remunerativas son que éstas sean las adecuadas, equitativas, equilibrada efectiva motivadoras, aceptadas y seguras.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

El objetivo de la administración de sueldos y salarios es lograr que todos los colaboradores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo a los esfuerzos, eficiencia, responsabilidad, y condiciones de trabajo en cada puesto. La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes o encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan la organización, considerando los salarios mínimos legales vigentes en el país.

Dentro de los objetivos más comunes y precisas que cumplen las remuneraciones tenemos:

- ◆ **Remuneración equitativa.** Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa
- ◆ **Atracción de personal calificado.** Las compensaciones económicas deben ser suficientemente altas y compensatorias para despertar interés y/o atraer postulantes.
- ◆ **Retener colaboradores actuales.** Cuando los niveles remunerativos no son competitivos, el colaborador esta buscando otra oportunidad de empleo, siendo esta generalmente en las organizaciones de la competencia, si esto sucede la tasa de rotación aumenta.
- ◆ **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que la compensación económica o remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos y/o cargos; la igualdad externa significa compensaciones análogas o promedios a las de otras organizaciones.
- ◆ **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de los esfuerzos y responsabilidades desarrollados. Es decir recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- ◆ **Controlar costos.** Un programa racional de remuneraciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- ◆ **Cumplir con las disposiciones legales.** El gobierno establece las remuneraciones mínimas.
- ◆ **Mejorar la productividad y eficiencia administrativa.** Indudablemente todo colaborador motivado económicamente aumentara su productividad y eficiencia.

6.3. CARACTERÍSTICAS DE LA REMUNERACION

Dentro de las principales características especiales de las remuneraciones debemos destacar las siguientes:

- ▶ **Es una contraprestación.-** Es la reciprocidad al esfuerzo o servicios prestados mediante un contrato de trabajo en calidad de dependiente. Este elemento es utilizado como un criterio fundamental para decidir sobre la existencia o no del vínculo laboral.
- ▶ **Debe ser de libre disposición.-** Las asignaciones económicas pagadas al colaborador, debe ser utilizado libremente, en los gastos que él crea necesario, sin necesidad de consultar o informar a su empleador.
- ▶ **Debe ser cancelada en dinero.-** las remuneraciones deben ser pagadas preferentemente en dinero, sin embargo, por excepción también se puede pagar en especies, es decir en artículos o productos de primera necesidad, previa aceptación del colaborador.
- ▶ **Es intangible.-** La remuneración no puede ser “tocada” por nadie, ni siquiera por el empleador, ya que solo puede ser cobrado por el colaborador y excepcionalmente por su esposa, padres, o hijos, previa carta poder firmada legalmente.
- ▶ **Es inembargable.-** las deudas contraídas con terceros por el colaborador, no pueden originar medidas de embargo sobre ellas. La excepción a ésta regla es la pensión alimenticia autorizada con orden judicial.
- ▶ **Tiene carácter preferencial o prevalencia .-** En caso de quiebra o liquidación de la empresa, las remuneraciones, así como los beneficios sociales del colaborador, tienen preferencia frente a otras deudas del empleador.

6.4. FORMA DE PAGO

La forma de pago de las remuneraciones se efectuará de conformidad con los dispositivos legales vigentes y por procedimientos usuales de la empresa.

Las remuneraciones se hacen efectivas en dinero y/o especie.

- Entiéndase en dinero al valor metálico en curso, en moneda nacional o extranjera.

- En especie, es el pago que se hace en especie o bienes, según se acuerde, por ejemplo víveres o alimentos de primera necesidad otorgados mensualmente, cuando las empresas producen estos productos; A falta de estos, se le abona el valor de los indicados bienes. Debiendo consignarse tal importe en el de planillas y boletas de pago.

Las remuneraciones deben abonarse luego de haberse efectuado la prestación de servicios y en los períodos convenidos pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, semestral o anual, para ello deberá elaborarse las respectivas planillas y boletas de pago

6.5. FORMAS DE DETERMINACIÓN

Fundamentalmente son tres formas de determinar la compensación económica de los colaboradores, veamos:

- a. Por Tiempo.- La remuneración se determina teniendo en cuenta el tiempo laborado, pudiendo ser diaria, semanal, quincenal o mensual; Es la forma usual de remuneración, tiene la ventaja de asegurarle al colaborador un ingreso seguro y regular mientras dure la relación laboral.
- b. Por Rendimiento o Resultado.- Para su determinación se tiene en cuenta la producción o resultado del trabajo realizado por el colaborador. Pudiendo ser remuneración por obra, destajo, o comisión.
- c. Por Clase de Colaborador.- Aunque la legislación laboral actual ya no distingue entre colaboradores, obreros y empleados, sin embargo, en la práctica y en la doctrina se mantiene el nombre de sus remuneraciones que son: sueldos (empleados) y salarios (obreros)

6.6. CONDICIONES DE PAGO

El pago de las remuneraciones, así como sus reintegros, debe hacerse en forma directa al colaborador, salvo que se trata de apoderado que tenga la calidad de cónyuge, hijo, hermano mayor o padre del colaborador.

El pago podrá ser efectuado directamente por el empleador o por intermedio de terceros, siempre que en este último caso se permita al colaborador disponer de la remuneración en la oportunidad establecida, sin costo alguno.

La remuneración debe abonarse al colaborador en la forma convenida, luego de haberse efectuado la prestación de servicios y en los periodos convenidos, salvo cuando

por convenio por la naturaleza del contrato, o por la costumbre, deba pagarse por adelantado o periódicamente.

La falta de pago oportuno de la remuneración, salvo razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados por el empleador, constituye un acto de hostilidad equivalente a una sanción o despido.

6.7. PRESTACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES

6.7.1. DEFINICION

Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por conceptos de salarios percibe el colaborador.

Son las aportaciones financieras en la que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el colaborador. En otras palabras son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal recibe el colaborador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera el hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

6.7.2. OBJETIVO DE LAS PRESTACIONES

Proporcionar un beneficio colateral a su salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga al personal sea en especie o en dinero para la satisfacción de sus necesidades económicas, educativas o socioculturales y recreativas como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Los objetivos principales de la mayor parte de los programas de prestaciones son:

- Mejorar la satisfacción de los empleados.
- Satisfacer las necesidades de salud y seguridad.
- Atraer y motivar a los empleados.
- Reducir la rotación de personal.
- Mantener al sindicato al margen y mantener una posición competitiva Favorable.

6.8. PRINCIPALES REMUNERACIONES

Entre las más comunes y principales remuneraciones tenemos:

- Básica
- Bonificaciones
- Asignaciones
- Vacaciones
- Gratificaciones
- Horas Extras

6.8.1. REMUNERACIÓN BÁSICA

Constituye la remuneración mínima que se otorga por desempeñar un puesto de trabajo, se le ha dado esta cantidad la calificación de básica porque sirve de base para los demás pagos complementarios.

Se entiende que esta remuneración en la mayoría de los casos es superior al salario mínimo y en otros se identifica con este y su fijación depende del pacto o convenio colectivo o bien de disposición legal, esta remuneración básica consecuentemente excluye las gratificaciones, bonificaciones y toda otra remuneración eventual o permanente, así como asignaciones por variaciones de precios o por negociación colectiva, y los anticipos de los aumentos por pactarse.

Cuando la empresa no tiene establecida la política remunerativa y/o escala de remuneraciones, se opta por tomar la Remuneración Mínima Vital establecida por el estado como remuneración básica.

6.8.2. LAS BONIFICACIONES

Son remuneraciones complementarias, otorgadas al colaborador para compensar factores externos distintos a su trabajo. Muchas de estas son establecidas por ley, por convenio colectivo o individual, estas cantidades se pagan periódicamente, ya sea semanal, quincenal, o mensual.

Las bonificaciones pueden ser clasificadas en la forma siguiente:

- Por el alza del costo de vida
- Por tiempo de servicios
- Por el trabajo nocturno
- Por riesgo y altura

- Por eficiencia y puntualidad en el trabajo
- Por productividad
- Por la naturaleza del trabajo.

6.8.3. ASIGNACIONES

Son las remuneraciones que percibe el colaborador no por los servicios que presta a su empleador, sino para satisfacer un gasto determinado que puede ser vivienda, hijos, escolaridad, fallecimiento de algún familiar, etc.

Dentro de estas tenemos la más conocida y aplicada, como es la Asignación familiar, que perciben los colaboradores del régimen de la actividad privada, cuyas remuneraciones no se regulan por negociación colectiva y que tengan hijos menores de 18 años a su cargo, o que siendo mayores están cursando estudios superiores, la cual se extenderá hasta la culminación de los estudios o hasta que cumpla veinticuatro años; percibirán por este concepto el 10% de la remuneración mínima vital, vigente en la oportunidad del pago.

6.8.4. VACACIONES

Según la Legislación peruana, el descanso vacacional es un derecho laboral que en nuestro sistema jurídico tiene cargo constitucional. Nuestra Constitución Política dispone en su artículo 25° que los trabajadores tienen derecho al descanso semanal y anual remunerados. Disponiéndose que se disfrute y goce se regulen por ley y por convenio.

Entendemos que en materia de vacaciones, como de manera general en cualquier materia laboral, deberá aplicarse la norma vigente más favorable al colaborador de origen estatal o de origen autónomo (Convenio Colectivo), debiendo aplicarse al convenio colectivo de carácter mejorativo por encima de lo que disponga la ley correspondiente.

a. CONCEPTO.

Las vacaciones son definidas como aquel derecho de los colaboradores, adquiridos una vez cumplidos determinados requisitos, consistentes en suspender la prestación de sus servicios durante cierto número de días al año sin pérdida de la remuneración habitual, a fin de restaurar sus fuerzas y entregarse a ocupaciones personales o a la distracción.

Las vacaciones son el derecho que tiene un colaborador, luego de haber cumplido con ciertos requisitos, a suspender la prestación de sus servicios durante un cierto número de días al año, sin pérdida de la remuneración habitual, a fin de restaurar sus fuerzas y dedicarse a ocupaciones personales o la distracción.

Este derecho de 30 días de descanso, le corresponde por cada año completo de servicios, siempre que logre acumular el récord vacacional.

b. REQUISITOS:

Para tener derecho a las vacaciones, según la legislación laboral de la actividad privada, es necesario cumplir una jornada ordinaria mínima de cuatro horas, además de tener un año continuo de labor y dentro de éste contar con determinada cantidad de días de trabajo efectivo de (récord vacacional) 260 días, y/o 210 días.

■ **Año Continuo de labor.**

El colaborador debe cumplir un año completo de servicios. El año de labor exigido se computará desde la fecha en que el colaborador ingresó al servicio del empleador o desde la fecha en que el empleador determine, si compensa la fracción de servicios laborando hasta dicha oportunidad por dozavos y treintavos o ambos, según corresponda de la remuneración contable vigente a la fecha en que adopte tal decisión.

■ **Días efectivos de trabajo.**

Dentro del año de servicios el colaborador debe cumplir con un determinado número de días efectivos de labor o no sobrepasar ciertos límites de inasistencias injustificadas, variando esta exigencia según los días que se labore semanalmente en la empresa a las paralizaciones temporales autorizadas.

En forma más específica, es la acumulación del récord vacacional; Dentro del año de servicios el colaborador debe cumplir con un determinado número de días efectivos de labor, según los días que labore semanalmente.

Si la jornada ordinaria es de seis días a la semana, el colaborador debe haber realizado labor efectiva por lo menos 260 días en dicho período.

Si la jornada ordinaria es de cinco días a la semana, deben haber laborado, en forma efectiva, como mínimo 210 días en cada año de servicios.

Los colaboradores cuya jornada semanal sea de 3 ó 4 días, o cuyo centro de trabajo sufra paralizaciones temporales aprobados por la Autoridad Administrativa de Trabajo, tiene derecho a vacaciones siempre que sus ausencias injustificadas no excedan de 10 en cada año de servicios.

■ **Días Considerados como efectivamente laborados.**

Para efectos del récord vacacional se considera días efectivos de trabajo los siguientes:

- a. La jornada ordinaria mínima de 4 horas.

- b. La jornada cumplida en día de descanso o cualquiera que sea el número de horas laborado.
- c. Las inasistencias por enfermedad común, por accidente de trabajo o enfermedad profesional, en todos los casos solamente los primeros 60 días dentro de cada año de servicios.
- d. El descanso previo y posterior al parto.
- e. El descanso sindical.
- f. Las faltas o inasistencias autorizadas por la ley, convenio habitual o colectivo o decisión del empleador.
- g. El período vacacional correspondiente al año anterior.
- h. Los días de huelga, salvo que haya sido declarado improcedente o ilegal.

■ Reducción

El descanso vacacional puede reducirse de 30 a 15, con la respectiva compensación de 15 días de remuneración. El acuerdo de reducción debe constar por escrito. Esto quiere decir que en caso de optar por la reducción de las vacaciones no siempre tendrá que ser a 15 días sino que al establecerse este límite es posible reducir el descanso vacacional en menos días (que se descansen 20 y laboren 10 por ejemplo).

La remuneración vacacional se otorga una vez al año con el debido descanso físico que el colaborador debe realizar.

La remuneración base del cálculo de la remuneración vacacional es la percibida en un período inmediatamente precedente al mes o período de su goce, y será abonada al colaborador antes del inicio del descanso.

Cuando el colaborador no goce del descanso físico vacacional, procede la indemnización por falta de goce vacacional, el mismo que será de triple remuneración:

- ❶ Una remuneración por el trabajo realizado en el mes del descanso vacacional.
- ❷ Una remuneración por el descanso vacacional adquirido y no gozado.
- ❸ Una remuneración por indemnización por falta de descanso vacacional.

c. REMUNERACIÓN VACACIONAL:

La remuneración vacacional es equivalente a la que el colaborador hubiera percibido habitual y regularmente en caso de continuar laborando. Se considera remuneración para este efecto la computable para la compensación por tiempo de servicios, con excepción de las remuneraciones periódicas a que se refiere el artículo 18 del Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (remuneraciones por periodicidad superior del mes).

En este sentido, la remuneración vacacional de los **comisionistas** se establece en base al promedio de las comisiones percibidas por el colaborador en el semestre precedente.

Para establecer la remuneración vacacional de los colaboradores **destajeros** o que perciben remuneración principal mixta o imprecisa, se toma como base el salario diario promedio durante las cuatro semanas consecutivas anteriores a la semana que precede a la del descanso vacacional.

En los casos de **trabajo discontinuo** o de temporada, por su propia naturaleza, no procede el descanso físico, sino el pago al colaborador de un doceavo de la remuneración vacacional por cada mes completo de labor efectiva, toda fracción se considera por treintavos.

El colaborador a domicilio tiene derecho a percibir por vacaciones el equivalente al 8.33% del total de las remuneraciones percibidas durante el año cronológico anterior de servicios prestados al empleador. Este beneficio se paga conjuntamente con la remuneración del mes al que corresponde al año cronológico de servicios cumplidos.

- **Oportunidad de pago**

La remuneración vacacional será abonada al colaborador antes del inicio del descanso. Este pago no tiene incidencia en la oportunidad en que debe acomodarse las aportaciones a Essalud, ni la prima de seguro de vida, que deben ser canceladas en la fecha habitual. El colaborador tiene derecho a percibir, al término de su descanso físico los incrementos de remuneración que se pudieran producir durante el goce de sus vacaciones.

Si el colaborador acordó la reducción del descanso percibirá antes de que se inicie éste, además del monto correspondiente a los días de descanso, el monto de la compensación extraordinaria por laborar en esos días.

- **Formalización en planillas**

El empleador está obligado a hacer constar en el libro de planillas, la fecha del descanso vacacional y el pago de la remuneración correspondiente. La remuneración vacacional debe figurar en la planilla del mes al que corresponda el descanso.

d. TRIPLE REMUNERACIÓN VACACIONAL

En caso que el colaborador cumpla con el récord vacacional pero no disfrute del descanso físico en el período actual en que le corresponde, percibirá triple remuneración que se computará de la siguiente manera:

- Una por el trabajo realizado.
- Otra indemnización por el descanso vacacional adquirido y no gozado; y,
- Una indemnización por no haber disfrutado del descanso (este monto por tener carácter indemnizatorio no está sujeto a pago o retención de ninguna aportación, contribución o tributo). Esta no alcanza a los gerentes o representantes de la empresa que hayan decidido no hacer uso del descanso vacacional.

El monto de las remuneraciones indicadas será el que se encuentre percibiendo el colaborador en la oportunidad en que se efectúe el pago. En ningún caso la indemnización incluye a la bonificación por tiempo de servicios.

6.8.5. GRATIFICACIONES

Es la suma de dinero que recibe en forma excepcional o habitualmente en razón de sus servicios que presta. Actualmente, se puede considerar como gratificación toda cantidad que el colaborador recibe del empleador adicionalmente a las demás formas remunerativas, para aumentar sus ingresos.

El empleador o empresa puede otorgar gratificaciones ordinarias y extraordinarias, las ordinarias son de carácter obligatorio y se otorgan por Fiestas Patrias y Navidad; en cambio las extraordinarias son remuneraciones potestativas de la empresa, otorgadas de acuerdo a la situación económica y/o políticas remunerativas de incentivo o premios, pudiendo ser gratificación por aniversario de la empresa, por cumpleaños del colaborador, etc. Las gratificaciones extraordinarias que son otorgadas por dos años consecutivos, se convierten en gratificaciones ordinarias, y por lo tanto obligatorias

Tienen derecho a la gratificación todos los colaboradores del régimen laboral de la actividad privada, que durante la oportunidad del goce del beneficio, se encuentren efectivamente laborando, o que estén de vacaciones, licencia con goce de haber, o que estén percibiendo subsidios del régimen del Seguro Social de Salud.

La gratificación se paga en un monto equivalente a un sueldo o a treinta jornales; vigentes en la oportunidad del pago.

El pago será íntegro, si se ha laborado los seis meses anteriores a la oportunidad de pago; en caso de no haberse laborado el período completo de seis meses, se abonará tantos sextos de gratificación, como meses completos se haya laborado.

6.8.6. HORAS EXTRAS

Se entiende por la remuneración otorgada por el trabajo realizado en forma extraordinaria fuera de la jornada ordinaria establecida en el contrato de trabajo. Se debe entender que la remuneración extraordinaria es una cantidad suplementaria o sobretasa que se adiciona al valor de hora normal. Se ejecuta en los días de trabajo, antes y después de la jornada.

El sobre-tiempo puede ocurrir antes de la hora de ingreso o de la hora de salida establecidas, Toda labor realizada más allá de la jornada de trabajo debe ser remunerada extraordinariamente en la forma que por convenio, pacto o contrato se establezca, siendo su monto mínimo un 25% más del valor de la hora calculada a partir de la remuneración ordinaria.

El trabajo en calidad de sobretiempo es voluntario para el colaborador y el empleador, su otorgamiento y realización son voluntarios (no se puede exigir al empleador otorgarlas ni al colaborador laborarlas).

No tiene la calidad de sobretiempo, pero sí de prestación obligatoria la labor extraordinaria que resulte indispensable por razones de accidentes o fuerza mayor o para evitar un peligro inminente a las personas, la seguridad o los bienes del centro de trabajo, igualmente se considera como excepción las que se dediquen oportunamente a la confección de balances trimestrales, semestrales y anuales.

Toda labor realizada más allá de la jornada de trabajo debe ser remunerada extraordinariamente en la forma que por convenio pacto o contrato se establezca, siendo su monto mínimo de acuerdo a ley las tasas de 25% si se labora en días ordinarios y 100% si se trabaja en día domingo o feriado.

No siempre existirá derecho a percibir la remuneración extraordinaria, pues el empleador puede compensar el trabajo prestado fuera de la jornada ordinaria, con el otorgamiento de permisos o períodos de descanso de igual extensión al sobretiempo realizado.

6.9. LOS DESCANSOS REMUNERADOS

La Constitución Política del Estado en su artículo 25° consagra el derecho de los colaboradores: al descanso semanal remunerado, los feriados no laborables y las vacaciones anuales pagadas, con la necesidad de preservar la salud del colaborador mediante el descanso físico, de los colaboradores sujetos al régimen laboral de la actividad

privada, sin pérdida de la remuneración habitual a fin de recuperar las energías gastadas durante el tiempo de prestación de servicios a la empresa.

6.9.1. DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO

Regla general: El colaborador tiene derecho a 24 horas de descanso continuo semanalmente.

Oportunidad para el Goce: La norma señala que puede ser cualquier día de la semana y de “preferencia” el domingo, siendo la remuneración de ese día equivalente a una jornada ordinaria y en el caso de los colaboradores a destajo, se calculará el salario del día no laborado en base a un promedio del salario semanal o quincenal entre los días efectivamente laborados.

Excepciones: Para efectos del pago del descanso semanal se computan los días “efectivamente laborados” de donde se infiere que quién no realiza un trabajo efectivo no genera su derecho a un día de descanso remunerado.

Hay días no laborados que por excepción y sólo para el pago del día de descanso semanal se computan como días efectivamente trabajados, estos son:

- a. Las inasistencias motivadas por accidente de trabajo o enfermedad profesional, o por enfermedades debidamente comprobadas hasta que la seguridad social asuma la cobertura de tales contingencias.
- b. Los días de suspensión de la relación laboral con pago de remuneraciones por el empleador.
- c. Los días de huelga siempre que no haya sido declarada improcedente o ilegal.
- d. Los días que devengan remuneraciones en los procedimientos de impugnación del despido.

6.9.2. REMUNERACIÓN POR EL DIA DE DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO Y DEL DIA FERIADO

- a. La remuneración por el día de descanso semanal y del día feriado será equivalente al de una jornada ordinaria y se abonará en forma proporcional al número de días efectivamente trabajados (anteriormente, por la Ley N° 10908 el obrero perdía su dominical por inasistencia o por tardanza, y el empleado no tenía que cumplir con

ningún requisito). Para tal efecto, se consideran también como días efectivamente laborados:

- Las inasistencias motivadas por accidentes de trabajo o enfermedad profesional o por enfermedad común o debidamente comprobadas.
 - Los días de suspensión con goce de remuneración.
 - Los días de huelga no declarada ilegal o improcedente.
 - Los días que devenguen remuneración en los procedimientos de impugnación de despido nulo.
- b. Por otro lado, debemos hacer una diferencia a partir de la periodicidad de los pagos:
- La remuneración de los colaboradores remunerados semanalmente (obreros), es equivalente a la de una jornada ordinaria y se abonará en forma directamente proporcional al número de días efectivamente laborados en dicho período. De tal manera que si el obrero falta un día durante la semana perderá un sexto de la remuneración por el día de descanso o por el día feriado (con excepción del día de trabajo).
 - La remuneración de los colaboradores remunerados mensualmente (empleados), en caso de inasistencia de los colaboradores, el descuento proporcional del día de descanso semanal se efectúa dividiendo la remuneración ordinaria percibida en el mes entre 30 días. El resultado es el valor del día. El descuento proporcional es igual a un treintavo de dicho valor día, es decir, perderá un treintavo de la remuneración mensual (con excepción del día del trabajo).
- c. Remuneración por el día de trabajo, en este caso debemos atender a lo siguiente:
- La remuneración por ese día se percibirá sin condición alguna, es decir, sin importar el número de días efectivamente laborados.
 - Si el 1° de Mayo coincide con el día de descanso semanal obligatorio se debe pagar al colaborador un día por citado feriado independientemente de la remuneración por el día de descanso semanal (este doble pago sólo se efectuará cuando el feriado que coincide con el descanso semanal obligatorio sea por el día del trabajo).

6.9.3. TRABAJO EN DIA DE DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO Y EN DIA FERIADO

- a. En caso que los colaboradores laboren en su día de descanso semanal obligatorio o durante un día feriado sin sustituirlo por otro día en la misma semana tendrán derecho a:
- La remuneración correspondiente al día de descanso.

- La retribución correspondiente a la labor efectuada con una sobretasa del 100%. La retribución será proporcional a las horas trabajadas respecto a la jornada ordinaria o convencional de trabajo.
- b. Por excepción, ni el descanso sustitutorio ni el pago por descanso semanal obligatorio no gozado son exigibles en los casos realizados por:
- Los miembros de una misma familia.
 - Los colaboradores que intervienen en labores exclusivamente de dirección o inspección.
 - Los colaboradores que laboren sin fiscalización o control superior inmediato.
 - Los colaboradores que perciban el treinta por ciento o más del importe de la tarifa de los servicios que cobra el establecimiento o negocio de su empleador.
- c. En el caso de laborar en día feriado sin día de descanso sustitutorio se debe tomar en cuenta que:
- No se considera que se ha trabajado en feriado no laborable cuando el turno de trabajo se incide en día laborable y concluya en el feriado no laborable.
- Si se labora un 1° de Mayo que coincida con el descanso semanal obligatorio, el trabajador deberá recibir.
- La remuneración correspondiente al día de descanso semanal obligatorio.
 - La remuneración correspondiente al 1° de Mayo.
 - La retribución correspondiente al trabajo realizado con un sobretasa del 100%. La retribución será proporcional a las horas trabajadas respecto a la jornada ordinaria o convencional del trabajo.

6.10. CALCULO DE REMUNERACIONES

Esta referido a la determinación o cálculo del monto de remuneraciones a percibir el colaborador, dependiendo del tipo de remuneración, condiciones y/o observaciones que pueda presentarse, ya sea por causa del colaborador o empleador y dispositivos legales que regulan éstas. A continuación veamos algunos ejemplos:

6.10.1. CASOS DE HORAS EXTRAS

A. COLABORADOR QUE LABORO 14 HORAS EXTRAS EN DÍAS ORDINARIOS

Remuneración Mensual:

-	Básica	S/.	600,00
-	Bonificación por Alza de Costo de Vida		860,00

-	Bonificación por Productividad	100,00
	Total	S/. 1 560,00

PROCESO DE CALCULO

1. Determinación del Valor de la Hora Ordinaria

Remuneración Mensual	÷	Nº. días de Labor al Mes	=	Remuneración Diaria	÷	Jornada Laboral	=	Remuneración Hora Ordinaria
S/. 1 560,00	÷	30	=	S/. 52,00	÷	8	=	S/. 6,50

2. Cálculo del valor de la Remuneración de Hora Extra

Remuneración Hora Ordinaria	x	Sobre tasa Mínima	=	Incremento por Hora
S/. 6,50	x	25%	=	S/. 1,63
Remuneración Hora Ordinaria	+	Incremento Hora Extra	=	Remuneración de Hora Extra
S/. 6,50	+	S/. 1,63	=	S/. 8,13

3. Cálculo del Importe por Horas Extras

Remuneración de Hora Extra	x	Nº. Horas Extras	=	Total Importe Horas Extras
S/. 8,13	x	14	=	S/. 113,82

B. COLABORADOR QUE LABORO HORAS EXTRAS POR 5 HORAS, 20 MINUTOS EN DÍA FERIADO

Remuneración Mensual:

-	Básica	S/. 900,00
-	Bonificación Permanente	1 940,00
-	Bonificación por Productividad	100,00
	Total	S/. 2 940,00

PROCESO DE CALCULO

1. Determinación del Valor de la Hora Ordinaria

Remuneración Mensual	÷	Nº. días de Labor al Mes	=	Remuneración Diaria	÷	Jornada Laboral	=	Remuneración Hora Ordinaria
S/. 2 940,00	÷	30	=	S/. 98,00	÷	8	=	S/. 12,25

2. Cálculo del valor de la Remuneración de Hora Extra

2.1. Cálculo del valor de hora extra:

$$\begin{array}{rclcl} \text{Remuneración Hora Ordinaria} & \times & \text{Sobre tasa Mínima} & = & \text{Incremento por Hora} \\ \text{S/. 12,25} & & 100\% & = & \text{S/. 12,25} \end{array}$$

$$\begin{array}{rclcl} \text{Remuneración} & + & \text{Incremento Hora Extra} & = & \text{Remuneración de Hora Extra} \\ \text{Hora Ordinaria} & & & & \\ \text{S/. 12,25} & + & \text{S/. 12,25} & = & \text{S/. 24,50} \end{array}$$

2.2. * Cálculo del Valor de minuto de hora extra:

$$\begin{array}{rclcl} \text{Remuneración de Hora Extra} & \div & \text{Nº minutos por hora} & = & \text{Valor minuto hora extra} \\ \text{S/. 24,50} & & 60 & = & \text{S/. 0.41} \end{array}$$

3. Cálculo del Importe por Horas Extras

$$\begin{array}{rclcl} * \text{Remuneración de} & \times & \text{Nº. Horas Extras} & = & \text{Importe Horas Extras} \\ \text{Hora Extra} & & & & \\ \text{S/. 24,50} & \times & 5 & = & \text{S/. 122,50} \end{array}$$

$$\begin{array}{rclcl} * \text{Valor minuto de} & \times & \text{Nº minutos} & = & \text{Importe minutos hora extra} \\ \text{Hora Extra} & & & & \\ \text{S/. 0,41} & \times & 20 & = & \text{S/. 8,20} \end{array}$$

4. Resumen

- importe de horas extras de 5 horas:	S/.	122,50
- Importe de horas extras de 20 minutos		<u>8,20</u>
Total importe de horas extras	S/	130,70

C. OTROS CALCULOS DE LAS HORAS EXTRAS

¿A cuánto asciende el jornal diario de un colaborador obrero que gana una Remuneración básica de S/.500,00 y tiene una bonificación por productividad de S/. 100.00, si:

- Su jornada de trabajo es 8 horas diarias (de 8 a.m. a 12:00 m. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.) y labora en forma extraordinaria 3 horas más (hasta las 8:00 p.m.).

- b. Su jornada de trabajo es de 8 horas diarias (de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. y 2:00 p.m. a 6:00 p.m.) y labora en forma extraordinaria 2 horas más (ingreso a laborar a las 7:00 a.m.).
- c. Su jornada de trabajo es de 6 horas (de 8:00 a.m. a 2:00 p.m.) y labora en forma extraordinaria 2 horas más (hasta las 4:00 p.m.).
- d. Labora en horario nocturno (10:00 p.m. a 6:00 a.m.) la jornada ordinaria de 8 horas.
- e. Labora 8 horas diarias, tanto en horario diurno como en nocturno (de 7:00 p.m. a 3:00 a.m.).
- f. Su jornada es de 8 horas diarias (8:00 p.m. a 4:00 a.m.) y labora en forma extraordinaria 2 horas más (hasta las 6:00 a.m.)
- g. Su jornada es de 8 horas diarias (8:00 p.m. a 4:00 a.m.) y labora en forma extraordinaria 3 horas más (ingresa a laborar a las 5:00 p.m.).?

SOLUCION

- A.** Su jornada de trabajo es 8 horas diarias (de 8 a.m. a 12:00 m. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.) y labora en forma extraordinaria 3 horas más (hasta las 8:00 p.m.).

Jornada normal:

Jornal diario: $(S/. 500.00 + S/. 100.00) \div 30 = S/. 20.00$

Valor hora: $S/. 20.00 \div 8 = S/. 2.50$

Horas extras

Valor hora extraordinaria $(S/. 2.50 + \text{sobretasa } (25\%)) = S/. 3.13$

Valor total de horas extraordinarias: $S/. 3.13 \times 3 = S/. 9.39$

Jornal total

$S/. 20.00 + S/. 9.39 = S/. 29.39$

- B.** Su jornada de trabajo es 8 horas diarias (de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.) y labora en forma extraordinaria 2 horas más (ingresa a laborar a las 7:00 a.m.).

Jornada normal:

Jornal diario: $(S/. 500.00 + S/. 100.00) \div 30 = S/. 20.00$

Valor hora: $S/. 20.00 \div 8 = S/. 2.50$

Horas extras

Valor hora extraordinaria: $(S/. 2.50 + \text{sobretasa } (25\%)) = S/. 3.13$

Valor total de horas extraordinarias: $S/. 3.13 \times 2 = S/. 6.26$

Jornal total: S/. 20.00 + S/. 6.26 = S/. 26.26

- C.** Su jornada de trabajo es 6 horas (de 8:00 a.m. a 2:00 p.m.) y labora en forma extraordinaria 2 horas más (hasta las 4:00 p.m.).

Jornada normal:

Jornal diario: $(S/. 500.00 + S/. 100.00) \div 30 = S/. 20.00$

Valor hora: $S/. 20.00 \div 6 = S/. 3.33$

Horas extras

Valor hora extraordinaria: $(S/. 3.33 + \text{sobretasa (25\%)}) = S/. 4.16$

Valor total de horas extraordinarias: $S/. 4.16 \times 2 = S/. 8.32$

Jornal total: $S/. 20.00 + S/. 8.32 = S/. 28.32$

- D.** Labora en horario nocturno (10:00 p.m. a 6:00 a.m.) la jornada ordinaria de 8 horas.

Jornada normal diurna:

Jornal diario: $(S/. 500.00 + S/. 100.00) \div 30 = S/. 20.00$

Valor hora: $S/. 20.00 \div 8 = S/. 2.50$

Trabajo nocturno

Jornal mínimo por trabajo nocturno:

Remuneración básica + sobretasa (30%) + Asignación por productividad
 $\{(S/. 500.00 + S/. 150.00) + S/. 100.00\} \div 30 = S/. 750.00 \div 30 = S/. 25.00$

Valor hora nocturna: $S/. 25.00 \div 8 = S/. 3.13$

- E.** Labora 8 horas diarias, tanto en horario diurno como en nocturno (de 7:00 p.m. a 3:00 a.m.).

Jornada normal diurna:

Jornal diario: $(S/. 500.00 + S/. 100.00) \div 30 = S/. 20.00$

Valor hora: $S/. 20.00 \div 8 = S/. 2.50$

Trabajo nocturno

Jornal mínimo por trabajo nocturno:

Remuneración mínima vital + sobretasa (30%) + Asignación por productividad
 $\{(S/. 500.00 + S/. 150.00) + S/. 100.00\} \div 30 = S/. 750.00 \div 30 = S/. 25.00$

Valor hora nocturna: $S/. 25.00 \div 8 = S/. 3.13$

Valor hora nocturna extra: $S/. 3.13 + \text{sobretasa (25\%)} = S/. 3.91$

Jornal diario

Por la horas dentro del horario diurno (de 7:00 p.m. a 10:00 p.m.):

S/. 2.50 x 3 = S/. 7.50

Por las horas normales dentro del horario nocturno (de 10:00 p.m. a 4:00 a.m.):

S/. 3.13 x 6 = S/. 18.78

Por las horas extras dentro del horario nocturno (de 4:00 a.m a 6.00 a.m):

S/. 3.91 x 2 = S/. 7.82

Jornada Total: S/. 7.50 + S/. 18.78 + 7.82 = S/. 34.10

6.10.2. CASO SOBRE VACACIONES

A. VACACIONES COMPLETAS

1. Datos

- Fecha de ingreso : 01-07-98
- Período del descanso vacacional : del 01-06-2004
- Días de Descanso vacacional : 30 días
- Fecha de Pago de la remuneración vacacional : 31-05-2004

2. Remuneración mensual computable

(La del mes de junio 2001)

- | | | | |
|---|--------------------------------|---|-----------------|
| - | Básico | : | 900,00 |
| - | Bonificación costo de vida | : | 1 200,00 |
| - | Horas extras | : | 200,00 |
| - | Asignación por responsabilidad | : | 500,00 |
| | | | <u>2 800,00</u> |

Total S/. 2 800,00

3. Remuneración Vacacional

La remuneración vacacional, en este caso, será igual a una remuneración mensual permanente.

Por lo tanto la remuneración vacacional será de S/. 2 600,00 (no se incluye S/. 200,00 por concepto de horas extras)

4. Monto a pagar

- | | | | |
|---|--------------------------------|-----|-----------------|
| - | Remuneración vacacional | S/. | 2 600,00 |
| - | (-) Aportes a la AFP *(11.80%) | | 306,80 |
| | | | <u>2 293,20</u> |
| | Neto a pagar | S/. | <u>2 293,20</u> |

* Datos estimados ya que dependen de lo establecido por cada AFP

B. VACACIONES TRUNCAS

Presentamos a continuación, un caso de un trabajador que cesó, antes de cumplir un año de labor

1. Datos

-	Fecha de inicio de labor	:	01-02-2004
-	Fecha de Cese	:	10-07-2004
-	Vacaciones truncas por liquidar	:	5 meses, 10 días

2. Remuneración mensual computable

(la del mes de julio 2001)

-	Básico	S/.	1 200,00
-	Bonificación por cargo		800,00
-	Aumento de empresa		370,00
			<u>370,00</u>
	Total	S/.	<u><u>2 370,00</u></u>

3. Cálculo de vacaciones truncas

3.1. Por los 5 meses

Rem. mensual	Nº de meses del año	Rem. vacacional por mes
S/. 2 370,00	÷ 12	= S/. 197,50

Rem. Vacacional por mes	Nº de meses a liquidar	Total
S/. 197,50	X 5	= S/. 987,50

3.2. por los 10 días

Rem. Vacacional	Nº de días del mes	Remuneración vacacional
Por mes		por día
S/. 197,50	30	S/. 6,58

Rem. Vacacional por día	Nº de días a liquidar	Total
S/. 6,58	X 10	= S/. 65,80

Resumen

-	Vacaciones truncas por los 5 meses:	S/.	987,50
-	Vacaciones truncas por los 10 días :		<u>65,80</u>
	Total	: S/.	<u><u>1 053,30</u></u>

3.3. Monto a pagar

-	Récord trunco vacacional	:	S/.	1 053,30
-	(-) 11.80% AFP.	:		<u>(136.93)</u>
	Neto a pagar	:	S/.	<u><u>916,37</u></u>

C. REDUCCIÓN DE LAS VACACIONES

En el presente ejemplo determinaremos la remuneración que un colaborador empleado afiliado al SPP percibirá en el mes de marzo, teniendo en cuenta que el descanso vacacional le corresponde en dicho mes, pero por mutuo acuerdo con su empleador se redujo a quince días.

1. Datos.

-	Período vacacional computable	:	del 10.01.2003 al 15.01.2004 = 1 año
-	Descanso vacacional	:	del 01.03.04 al 30.03.04 = 30 días
-	Reducción vacacional	:	del 01.03.04 al 15.03.04 = 15 días (laborados)

2. Remuneración mensual de marzo 2004

-	Básico	:	S/.	4,350.00
-	Bonificación por Tiempo de Servicios	:		1,305.00
-	incremento por AFP			
	10.23 %			578.51
	3%			<u>187.01</u>
	Total		S/.	6,420.52

3. Remuneración total a percibir en marzo 2004.

3.3.1. Por el período vacacional.

-	Una remuneración mensual		S/.	6,420.52
---	--------------------------	--	-----	----------

3.3.2. Por los 15 días laborados.

-	½ de remuneración mensual			
	S/.	6,420.52	÷	2
			:	<u>3,210.26</u>
	Total		S/.	9,630.78

3.4. Monto a pagar.

-	Remuneración vacacional	:	S/.	6,420.52
---	-------------------------	---	-----	----------

- Compensación vacacional	:	3,210.26
- Aportes AFP		
- 8% de S/. 8,482.50 al Fondo	:	(678.60)
- 1.18% de S/. 8,482.50 al seguro	:	(100.09)
- 2.2 7% de S/. 8,482.50 con AFP	:	<u>(192.55)</u>
Neto a pagar	:	S/. 8,659.54

D. COLABORADOR QUE NO GOZA DEL DESCANSO VACACIONAL

En el presente ejemplo determinaremos el importe que corresponde pagar a un colaborador empleado asegurado al SNP que cumplió con el récord vacacional pero no gozó del descanso vacacional dentro del año siguiente de haber cumplido el récord, por lo que le corresponderá la triple remuneración vacacional.

1. Datos.

- Período vacacional computable	:	del 01.03.04 al 28.02.05 (1 año)
- Fecha de Pago	:	marzo 2005
- Remuneración computable	:	la de marzo 2005.

2. Remuneración mensual de marzo 2000.

- Básico	:	S/. 2,895.00
- Asignación por responsabilidad	:	41.00
- Bonificación por Tiempo de Servicios	:	868.50
- Bonificación por zona de trabajo	:	438.30
- Movilidad (voluntaria de libre dispos.)	:	<u>290.00</u>
Total	:	S/. 4,532.80

Nota.

Cabe señalar que de acuerdo con lo establecido por el artículo 23° del D. Leg. N° 713 (08.11.91) y artículo 24° del D.S. N° 012-92-TR (03.12.92) la indemnización de una remuneración mensual por falta de goce vacacional no incluye la bonificación por tiempo de servicios.

3. Remuneración computable para la indemnización por falta de goce vacacional.

- Remuneración mensual de marzo 2003	:	S/. 4,532.80
- Menos: Bonificación por tiempo de servicios	:	<u>(868.50)</u>
Total	:	S/. 3,664.30

4. Cálculo de la remuneración total de marzo 2003

- 1 remuneración mensual por las Vacaciones ganadas	:	S/.	4,532.80
- 1 remuneración mensual por el trabajo realizado	:	S/.	4,532.80
- 1 remuneración mensual (sin incluir la bonificación por tiempo de servicios) como indemnización por no haber gozado del descanso vacacional	:		<u>3,664.30</u>
Total	:		12,729.90

5. Modo de Pagar.

- Remuneración vacacional	:	S/.	4,532.80
- Remuneración por trabajo realizado	:		4,532.80
- (-) Aporte 13% SNP	:		<u>(1,178.53)</u>
		S/.	7,887.07
- Indemnización por falta de goce vacacional	:		<u>3,664.30</u>
Neto a pagar	:	S/.	11,551.37

6.10.3 CASO DE GRATIFICACIONES

A. CASO DE GRATIFICACIONES NORMALES

Colaborador que ha laborado más de seis meses, y esta afiliado a una AFP.

a.	Datos:		
	- Básica	S/.	700,00
	- Refrigerio		150,00
	- Aumento		600,00
	- Movilidad		100,00
			<u> </u>
	Total Remuneración S/.		1550,00
			<u> </u>
b.	Remuneración computable		
	- Básica	S/.	700,00
	- Aumento		600,00
			<u> </u>
	Monto de Gratificación		1300,00

c.	Calculo de los descuentos		
	- Gratificación	S/.	1300,00
	- Descuentos de AFP(11.80%)		<u>153,40</u>
	Neto a pagar	S/.	<u><u>1146,60</u></u>

B. CASO DE PAGO PROPORCIONAL DE GRATIFICACIONES

En este ejemplo calcularemos la gratificación que le corresponde percibir a colaborador empleado, que tiene menos de seis meses de servicio, al momento de otorgar esta gratificación.

- a. Datos
 - Tiempo de servicios : 4 meses, 20 días
 - Tiempo computable : 4 meses
 - Remuneración mensual : S/. 1200

b. Cálculo de gratificación

Remuneración Mensual	÷	Nº. meses del semestre	x	Nº meses laborados	=	Total
S/. 1 200,00	÷	6	x	4	=	S/. 800,00

c. Cálculo del descuento y el importe neto a pagar

- Gratificación	S/.	800,00
- Descuento de AFP(11.80%)		<u>94.40</u>
Neto a pagar	S/.	<u><u>705,60</u></u>

6.11. LA ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

La administración de remuneraciones, puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Las Remuneraciones con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estas remuneraciones.
- Las Remuneraciones con respecto a los mismos cargos, de otras empresas similares que funcionan en el mercado, buscándose entonces el equilibrio externo de las remuneraciones.

Debemos indicar que el equilibrio interno se alcanza conociendo y aplicando las técnicas de evaluación y clasificación de cargos (análisis de puestos) y el equilibrio externo se alcanza por medio de la información obtenida mediante la investigación del mercado ocupacional.

Con estas informaciones tanto interna como externa la empresa define su política salarial a ser implementada por la organización

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de remuneraciones equilibradas, la administración de remuneraciones se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- a. Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa
- b. Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación
- c. Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- d. Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Así mismo se debe tener en cuenta el aspecto legal y social, que sobre la materia es legislada, tanto en la constitución política y las normas laborales, siendo éstas las más importantes las siguientes:

- ①. **Obligación de la remuneración:** A nadie puede obligarse a prestar trabajo personal sin su libre consentimiento y sin la debida retribución.
- ②. **Remuneración justa:** El colaborador tiene derecho a una remuneración justa que procure para el o su familia el bienestar material, económico y el desarrollo espiritual.
- ③. **Remuneración Mínima Vital:** Es reajusta periódicamente por el estado, es nulo todo contrato que establezca un pago inferior.

6.11.1. PRINCIPALES FACTORES PARA LA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

Para establecer un adecuado nivel de remuneraciones, debe tenerse en cuenta factores y criterios que no faltan a la hora de establecer una política salarial, siendo estos: la valoración del puesto, la capacidad económica de la empresa, la productividad, el costo

de vida, la oferta y demanda de mano de obra, las remuneraciones mínimas vitales, etc. Veamos a continuación cada uno de estos factores:

◆ **Valoración del puesto.-**

Técnicamente es el factor más importante para asignar un valor salarial, por cuanto se debe asignar teniendo en cuenta el trabajo y responsabilidad que desarrollará el colaborador en dicho puesto o cargo; la técnica del análisis de puestos nos brindará saber más exactamente cuanto debe corresponderle económicamente por ese puesto de trabajo.

◆ **La capacidad económica de las empresas.-**

Es decir estará determinada por la situación económica en que se encuentra la empresa, lógicamente según su nivel de productividad y competitividad. Las utilidades juegan un papel importante, debido a que, conforme éstas aumenten, los colaboradores deben de recibir beneficios adicionales, indudablemente si la empresa esta en buenas condiciones económicas establecerá remuneraciones dignas y decorosas y romperá la tradición que siguen muchas empresas de otorgar solamente sueldos mínimos.

◆ **La productividad.-**

Es un factor trascendental para establecer incentivos económicos por el logro de mayores niveles de producción, por cuanto más produce más debe ganar ya sea en forma individual y/o grupal.

◆ **El costo de vida.-**

Indudablemente es un factor que siempre estará presente al contemplar remuneraciones, ya que la inflación económica siempre influirá en este mundo globalizado. Por lo tanto servirá para otorgar incrementos teniendo en cuenta el salario vigente. Si bien es cierto que las remuneraciones deben asegurar a los trabajadores un nivel de vida razonable, pero éstos deben ser lo suficientemente adecuados, par que los trabajadores puedan satisfacer no sólo sus necesidades básicas, sino también las de educación, ahorro y esparcimiento.

◆ **La negociación colectiva.-**

Es un factor importante para lograr mejores reivindicaciones salariales, en las empresas en que los colaboradores están agrupados en sindicatos y las remuneraciones se fijan como resultado del proceso de negociación entre colaboradores y empleadores.

◆ **La oferta y demanda de mano de obra.-**

Muchas empresas toman este criterio, para establecer remuneraciones en donde la mano de obra es considerada una mercancía, ya que actualmente la oferta supera con exceso a la demanda de mano de obra. Sinceramente las direcciones profesionales de dirección de recursos humanos, no deben tener en cuenta este

criterio, por cuanto la retribución económica por el esfuerzo desplegado por los colaboradores debe ser justa y responder a sus esfuerzos, habilidades y capacitación de quienes prestan sus servicios.

◇ **La remuneración mínima vital.-**

El estado es el que regula la remuneración mínima vital, para aquellos colaboradores no calificados pertenecientes a la actividad privada, por ello es importante que las empresas tengan en cuenta la RMV, para tener una base legal.

6.11.2. DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Poner en práctica un sistema de remuneraciones en la empresa, implica ejecutar los estudios y adoptar las decisiones concernientes a la estructuración de los cuatro componentes de la remuneración, esto es:

1. **Remuneración Básica.-** Es la parte del haber del colaborador que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación se basa mas bien en la medición de diversos factores inherentes a los puestos. Como por ejemplo los conocimientos, experiencia, habilidades y las responsabilidades de distinto orden que asume al ejercitar el cargo; se obtiene aplicando la técnica de recursos humanos denominada Evaluación de Puestos y el diseño de la estructura salarial.
2. **Compensación por Méritos.-** Se aplica por las cualidades, conductas o rendimiento de las personas que ocupan dichos puestos.
La compensación de los méritos naturalmente posibilita que aún los ocupantes de puestos idénticos perciban ingresos diferentes por la incidencia de este componente adicional de la remuneración, este monto salarial se obtienen aplicando la técnica también conocida como calificación de méritos o evaluación de personal.
3. **Compensación de la Productividad.-** Adicionalmente a las remuneraciones líneas arriba indicadas, algunas empresas abonan a sus colaboradores determinados montos en función de la respectiva productividad o resultado de su labor. Se sustenta en la concepción de un sistema de incentivos orientado a recompensar los resultados tangibles y mensurables del trabajo.
4. **Otras compensaciones.-** generalmente son el resultado de los convenios colectivos, dispositivos legales, o decisiones específicas como la antigüedad, carga familiar, gratificaciones, etc.

6.12. ESCALA SALARIAL

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente

que integran estas organizaciones. Reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como éstos, pero su efecto es merecedor de atención.

Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales). Decimos esto por que muchas veces las empresas confunden la responsabilidad laboral, con la persona, otorgándole remuneraciones a las personas por “ser tal o cual”, y no verdaderamente por lo que hacen o realizan en el puesto de trabajo. Y realmente esto no debe ocurrir, se debe compensar por el trabajo que realiza.

Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de los salarios vigentes
- Análisis de los salarios según la clasificación de los cargos
- Sugerencia de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo. La misma con la masa salarial de la empresa solicitante y/o con un estudio de mercado.

6.12.1. METODOS DE ESCALAS SALARIALES

A. DE MANERA CUALITATIVA

Se establecen niveles o grupos ocupacionales, según como se crea conveniente, veamos con un ejemplo:

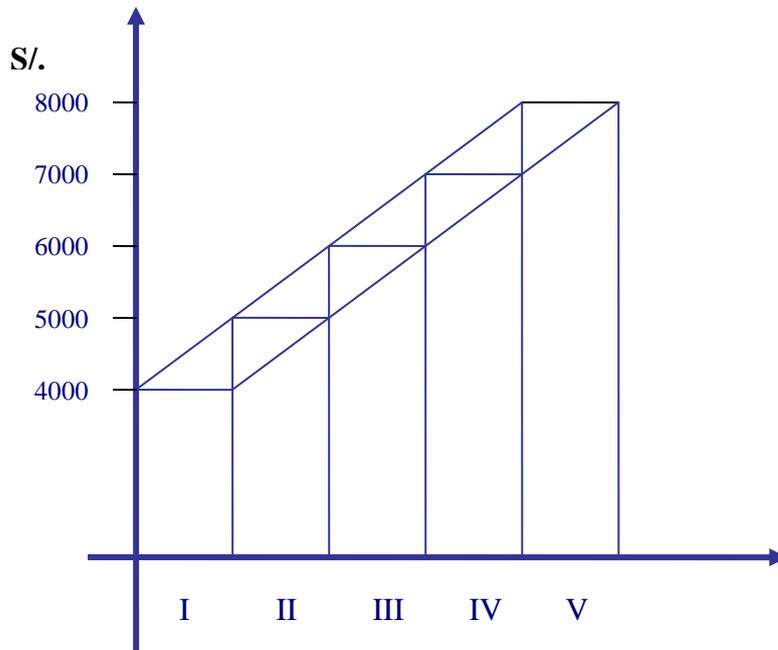
NIVELES	CARGOS	REMUNERACION
V	Gerente de Planta	8000,00
IV	Contador	7000,00
III	Asistente de Contabilidad	6000,00
II	Auxiliar de Oficina	5000,00
I	Colaborador de Servicio	4000,00

Teniendo esta información se busca una razón de proporcionalidad(R) entre los valores extremos, aplicando la siguiente formula:

$$R = (M - m) / (n - 1)$$

Donde: M = valor máximo, en soles o puntos
 m = valor mínimo
 n = N° de niveles

Llevando a un grafico donde R = 1000.00 tenemos:



La siguiente tarea consistirá en ubicar todos los demás cargos de los niveles de la organización en la escala a que corresponda, de acuerdo a las características de los mismos

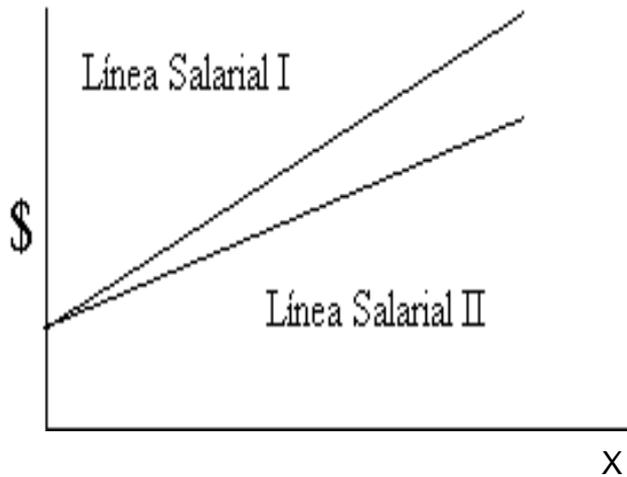
B. DE MANERA CUANTITATIVA

Para este caso nos valemos de la ecuación de la recta, por el "método de mínimos cuadrados". Para lo cual se tiene en cuenta la información sobre los cargos con sus respectivos puntajes (X) y los montos remunerativos (Y).

Para la aplicación de este método, se procede de la siguiente manera:

1º con la información o datos sobre puntos y remuneraciones se confecciona el diagrama de puntos:

Y



2º Determinar la línea de “tendencia real” de las remuneraciones aplicando la “ecuación de la recta” que tiene la forma siguiente:

$$Y = a + b x$$

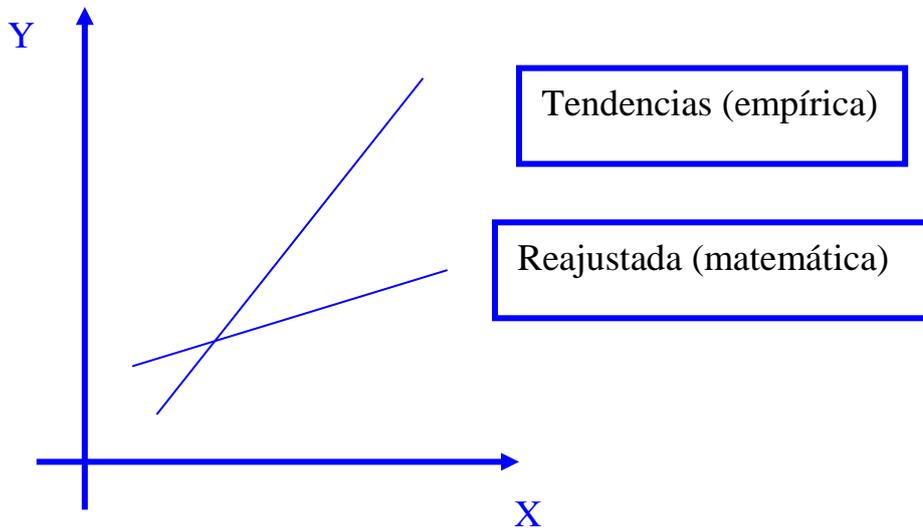
A partir de la cual debemos encontrar los valores de “a” y “b” mediante las formulas:

$$b = \frac{N \sum X Y - (\sum X) (\sum Y)}{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \qquad a = \frac{\sum Y - b \sum X}{N}$$

Para la aplicación de estas fórmulas es necesario elaborar el siguiente cuadro de cálculos

PUESTOS Y/O CARGOS	X (puntos)	Y(sueldos)	X Y	X ²
Σ				

Con la ecuación encontrada se puede efectuar el ajuste de la línea de tendencia (matemáticamente) con mayor precisión, y se puede seguir proyectando los demás puestos que se deseen.



CAPITULO VII

PROCESO DE EVALUACION DEL RECURSO HUMANO

**¡DEMUESTRA QUE ERES VALIENTE AL RECTIFICAR UNA OPINIÓN
EQUIVOCADA, AL PEDIR DISCULPAS Y AL CONCEDERLAS!**

CAPITULO VII

PROCESO DE EVALUACION DEL RECURSO HUMANO

7.1 CONCEPTO.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

7.2. OBJETIVOS

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su **objetivo** es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ✘ El mejoramiento del desempeño laboral
- ✘ Reajustar las remuneraciones
- ✘ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ✘ La rotación y promoción de colaboradores
- ✘ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

7.3. IMPORTANCIA

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están

desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

7.4. RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACION DE COLABORADORES.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **EL GERENTE:**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

- **EL COLABORADOR.**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **EL EQUIPO DE TRABAJO:**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- **EL AREA DE GESTION PERSONAL**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del

desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **COMISION DE EVALUACION.**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

7.5. VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

7.6. PROCESO DE EVALUACION DE COLABORADORES MEDIANTE COMISIÓN

- 1º Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:
 - El Gerente o Director de Recursos Humanos
 - El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
 - Un representante de los colaboradores
- 2º Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.
- 3º Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.
- 4º Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

7.7. FACTORES DE LA EVALUACION DE COLABORADORES

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados

innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

- **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes. Etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa...
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

- **Responsabilidades:** en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

7.8. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE COLABORADORES.

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

◆ **Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, 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, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

◆ **Beneficios para el subordinado.**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

◆ Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

7.9. METODOS DE EVALUACIÓN DE COLABORADORES

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares

7.9.1 MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS.

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indeferencia

considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. Veamos su aplicación:

HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL METODO DE ESCALA GRAFICA.

1. DATOS GENERALES

- 1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR:.....
- 1.2 CARGO:.....
- 1.3 DEPENDENCIA:.....

2. FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION

- 2.1 La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.
- 2.2 Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.
- 2.3 Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS										GRADOS
			90	92	94	96	98	100		A
			76	78	80	82	84	86	88	B
			60	62	64	66	68	70	72	C
	42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
	24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

Firma y Cargo del calificador:
 Fecha:

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

FACTORES DE VALORIZACION	G	R	A	D	O	S
	E	D	C	B	A	
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	

RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión.
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	14 resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo.	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	8 Se integra fácilmente en determinados equipos.	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo.	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo.	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo.	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	12 Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de Trabajo.

7.9.2 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada". Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus "amigos".

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado -----

Cargo ----- Sección -----

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

7.9.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de

investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no-solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del *staff* en la evaluación de personal.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

7.9.4 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

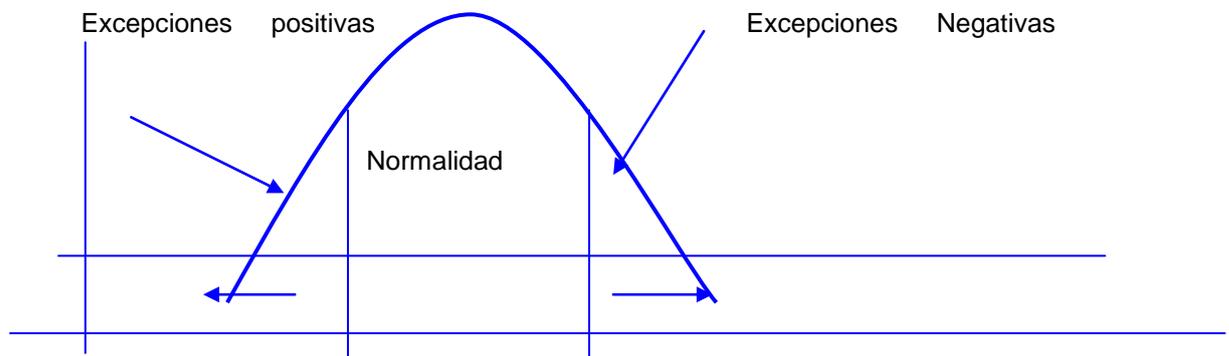


Figura Los incidentes críticos o excepcionales

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

7.9.5 METODO DE COMPARACION POR PARES

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Nº	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		

5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

7.10. TIPOS DE EVALUACIÓN

7.10.1.EVALUACION DE COLABORADORES RECIEN INGRESADOS

CONCEPTUALIZACION

Es común pensar que la incorporación es el punto final del proceso de admisión y empleo de recursos humanos, sin embargo, teniendo en cuenta el carácter predictivo de la selección, se hace necesario confirmar si el desempeño inicial del nuevo colaborador se ajusta o no, en la práctica, a los requerimientos del puesto o cargo, y se convalidan por tanto los resultados obtenidos por éste a lo largo de todo el proceso de selección.

En tal sentido el seguimiento tiene por objeto verificar si las predicciones están siendo correctas o no, a fin de introducir en caso necesario los ajustes y/o cambios que aseguren la asertividad del proceso

OBJETIVOS

- a. Comprobar el grado de adaptación del nuevo colaborador a su puesto
- b. Corregir situaciones causantes de posibles desajustes en el desempeño inicial de sus funciones.
- c. Aportar elementos de juicio para decidir la continuidad o interrupción de servicios del nuevo colaborador.
- d. Introducir correcciones en el proceso de selección en caso de no presentarse un adecuado grado de asertividad en la selección de los candidatos.

7.10.2. EVALUACION EN EL PERIODO DE PRUEBA

En esta fase deben aplicarse evaluaciones de comprobación y/o ajuste que se llevaran a cabo con posterioridad a la incorporación del nuevo colaborador, en lo que se denomina Período de Prueba. Dicho período es el plazo que la legislación laboral vigente otorga al empleador para comprobar el grado de adaptación, y/o comprobación de aptitudes y destrezas que exige el puesto de trabajo y por lo tanto decide su permanencia al servicio de la institución o su desvinculación.

Para que estas comprobaciones tengan carácter objetivo deben efectuarse mediante evaluaciones de desempeño a cargo del jefe inmediato, complementándose con entrevistas que recabaran las opiniones del jefe sobre el nuevo colaborador y, las de éste con respecto a su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, de los demás jefes, etc.

Posteriormente, se comparan los resultados de esas evaluaciones y entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y, de ser el caso, se propondrán los cambios y correcciones necesarios para facilitar las mejores condiciones de adaptación o decidir por la desvinculación definitiva del colaborador.

PROCESO DE EVALUACIÓN

- 1º A los treinta días de ingreso del nuevo colaborador como mínimo, el jefe inmediato deberá desarrollar y formular la hoja de evaluación en período de prueba y remitirla al área de recursos humanos. (Ver formulario)
- 2º El jefe inmediato deberá comunicar al nuevo colaborador la apreciación sobre su desempeño y grado de adaptabilidad durante el primer mes.
- 3º Cumplidos los setenta y cinco días, del período de prueba en el caso de colaboradores no calificados, deberá proceder a evaluar en forma definitiva al nuevo colaborador y formular las correspondientes conclusiones para decidir su continuidad o separación.
- 4º En caso de colaboradores que, por la naturaleza de sus puestos, observaran períodos de prueba mayores a tres meses, la evaluación deberá practicarse mensualmente y treinta días antes de concluir dicho período el jefe inmediato deberá proceder a evaluar en forma definitiva al nuevo colaborador, a fin de formular las correspondientes conclusiones para decidir su continuidad o separación.

ESCALA DE CALIFICACION

De acuerdo al formulario propuesto, la escala comprende cuatro grados de calificación identificados con las letras A, B, C, y D, cuya definición y puntaje son los siguientes:

GRADO	CALIFICACION	PUNTAJE
A	Escasamente	1 punto

B	A veces	2 puntos
C	Generalmente	3 puntos
D	Siempre	4 puntos

El calificador colocará un aspa en el recuadro correspondiente para señalar el grado que mejor describa o más se adecue al rendimiento del colaborador. Requiriéndose una calificación mínima de 51 puntos, que representa más del 50% del puntaje total, para que el nuevo colaborador supere el período de prueba.

FORMULARIO DE EVALUACION DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA

Apellidos y nombres:
 Cargo Funcional:
 Área en que Labora:..... Fecha de Ingreso.....

INTRUCCIONES

Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique al colaborador colocando una "X" en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relaciones las oraciones entre sí, califique cada una independientemente

ESCALA DE CALIFICACION

- A: Escasamente
- B: A veces
- C: Generalmente
- D: Siempre

Ord.	DESCRIPCIONES DEL DESEMPEÑO	CALIFICACION			
		A	B	C	D
01	Sigue bien las instrucciones recibidas				
02	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo				
03	Aprende rápidamente el trabajo				
04	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades				
05	Comete muy pocos errores				
06	Se esfuerza por cumplir con su trabajo				
07	Hace sugerencias útiles y oportunas				
08	Es cortés y educado en su trato				
09	Al inicio del trabajo llega a su puesto sin demora				
10	Sus asuntos personales no interfieren con su trabajo				
11	Termina sus trabajos oportunamente				
12	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes				
13	Es ordenado y metódico				
14	Se puede confiar en él, es leal constante en el trabajo				
15	Se lleva bien con las personas				
16	Tiene criterio y conocimiento				
17	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos				
18	Comprende con facilidad trabajos complicados				
19	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien				
20	Esta dispuesto a trabajar fuera de hora cuando es necesario				
21	Produce trabajo de buena calidad				
22	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos				
23	Organiza bien su trabajo				
24	Tiene un record de asistencia ininterrumpida				
TOTAL					

OBSERVACIONES:

.....

Apto para continuar al servicio de la empresa

Debe ser reemplazado

 Jefe inmediato

 Fecha

 V. B. Gerente de RR. HH.

7.11. REGLAMENTO DE EVALUACION DE COLABORADORES**REGLAMENTO DE EVALUACION DE COLABORADORES****TITULO PRIMERO****OBJETIVO Y FINALIDAD**

Artículo 1º El objetivo es establecer las normas y procedimientos para el programa de Evaluación de Personal de la empresa Rambo SAA, concordante con la política de recursos humanos.

Artículo 2º El presente reglamento tiene por finalidad:

- a. Optimizar los grados de eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación.
- b. Determinar el rendimiento, experiencia, nivel educativo, puntualidad, asistencia, méritos y deméritos del personal.
- c. Contribuir a la idoneidad técnica y profesional del trabajador, tendiendo a una política de incentivos, capacitación permanente y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.

TITULO SEGUNDO**BASE LEGAL Y ALCANCE**

Artículo 3º El presente Reglamento se sustenta en las disposiciones legales siguientes:

Artículo 4º La evaluación comprende a todos los colaboradores que desempeñan cargos profesionales, técnicos, auxiliares y obreros.

Artículo 5º La evaluación será en forma semestral, y se ejecutará en el segundo y último trimestre de cada año.

TITULO TERCERO**DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 6º La evaluación tendrá una ponderación de cien (100) puntos como máximo y sesenta (60) como mínimo.

El colaborador que obtenga una calificación menor a sesenta (60) puntos, así como aquel que no se presente a la evaluación en las fechas previstas, será cesado por causal de excedencia.

Aquellos que por enfermedad o razón debidamente justificada no puedan presentarse a la evaluación lo harán en calidad de rezagados.

Artículo 7º El documento administrativo que declare el cese o despido de los trabajadores por causal de excedencia, será puesto en conocimiento de la Autoridad de Trabajo y publicado en un lugar visible del recinto de la empresa.

TITULO CUARTO

DE LA COMISION DE EVALUACION

Artículo 8º El Proceso de Evaluación de Personal estará a cargo de la Comisión designada por el Sr. Gerente, siendo los cargos de Presidente, Secretario y Vocal, la misma que será presidida por el Jefe de Recursos Humanos, pudiendo integrar un representante de los trabajadores en calidad de observador.

Artículo 9º La comisión designada realizará la convocatoria, pondrá en conocimiento de los colaboradores las fechas y horas para las pruebas de evaluación según cronograma establecido.

El informe con las actas de los resultados finales será elevado a la gerencia en un plazo no mayor de 8 días útiles, contados a partir de la fecha de conclusión de la evaluación.

TITULO QUINTO

DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Artículo 10º El proceso de Evaluación comprende los siguientes factores de puntuación y niveles valorativos:

FACTORES DE PUNTUACION :

- | | | |
|-------------------------------------|---|-----------|
| a) Evaluación Curricular | : | 20 puntos |
| b) Evaluación del Desempeño Laboral | : | 35 puntos |
| c) Evaluación de Conocimientos | : | 35 puntos |
| d) Entrevista Personal | : | 10 puntos |

Total : 100 puntos

NIVELES VALORATIVOS :

- a) Excelente : de 91 a 100 puntos
- b) Bueno : de 71 a 90 puntos
- c) Regular : de 61 a 70 puntos
- d) Deficiente : de 00 a 60 puntos

Artículo 11º La Evaluación Curricular tiene por objeto calificar el nivel de formación académica, la capacitación obtenida, el tiempo de servicios en la empresa y los méritos y deméritos, el puntaje máximo asignado es de 20 puntos, que se distribuye como sigue:

NIVEL ACADEMICO: (Hasta 10 puntos).- Considera las etapas del sistema educativo, es decir los estudios alcanzados en los diferentes niveles, los mismos que se acreditan con certificados, títulos, grado o nivel educativo alcanzado. La puntuación máxima es de 10 puntos que será aplicada de acuerdo a la siguiente escala:

NIVELES EDUCATIVOS	PROFESIONAL	TECNICO	AUXILIAR
Maestría, Doctorado	10		
Título Profesional Universitario	08		
Grado de Bachiller	06		
Título de Instituto Superior Técnico	04	10	
Estudios Universitarios no Concluidos		08	
Estudios Técnicos no Concluidos		06	
Secund. Completa más estudios de ocupación		05	10
Secundaria Completa			08
Secundaria Incompleta			04
Primaria Completa			02

CAPACITACION: (Hasta 04 puntos).- Evalúa los conocimientos, aptitudes, prácticas, técnicas y habilidades acreditadas con diplomas, certificados y constancias cuya antigüedad no sea mayor a un año a la fecha de evaluación y que guarden relación con las funciones que desempeña el trabajador.

El cómputo de las horas lectivas será de cuatro (04) puntos y la escala es de uno (01) punto por cada evento de capacitación cuando no se acredite el período realizado.

Su ponderación alcanza un máximo de cuatro (04) puntos y la escala es de uno (01) punto por cada quince (15) horas lectivas.

Los diplomas de capacitación y otros similares deberán ser autenticados por el Fedatario de la Empresa. Sólo se evaluará la documentación que obre en los respectivos legajos o files de personal.

TIEMPO DE SERVICIOS: (Hasta 02 puntos).- Califica el tiempo d servicios en la empresa, en la forma siguiente:

de 01 a 03 años	:	01 punto
Más de 03 años	:	02 puntos.

MERITOS: (Hasta 04 puntos).- Esta referida a la conducta del colaborador dentro de las normas establecidas y al desempeño cabal de las funciones consideradas en el semestre a evaluar, su ponderación es la siguiente:

Resolución, Carta, Oficio y diploma de felicitación o participación 01 punto por cada documento hasta el máximo de 04 puntos.

DEMERITOS.- Se califican las tardanzas e inasistencias injustificadas del colaborador en el semestre evaluado, así como las sanciones disciplinarias que se hayan aplicado al trabajador, cuya antigüedad no sea mayor a 01 año a la fecha de evaluación. Para este efecto será considerada la sanción más grave, cuya puntuación negativa será restada del puntaje total, de acuerdo a la siguiente escala:

Tardanzas: Por cada tardanza registrada 0.5 punto menos, máximo 02 puntos de descuento.

Inasistencias Injustificadas: Menos 01 punto por cada inasistencia injustificada, máximo 04 puntos de descuento.

Sanciones:

Amonestaciones Escritas: Menos 02 puntos por cada amonestación, máximo 04 puntos de descuento.

Suspensiones y Cese Temporal:

5	De 01 a 15 días	:	menos 04 puntos
6	De 16 a 30 días	:	menos 06 puntos
7	De 30 días a más	:	menos 10 puntos

Artículo 12º La Evaluación del Desempeño Laboral, se aplica en correspondencia a la calificación de cada uno de los trabajadores, es efectuado por el jefe inmediato. Se calificará sobre un máximo de 35 puntos de acuerdo a los siguientes factores:

1. Factores Institucionales
 - Dominio de la función
 - Cumplimiento de las normas
 - Grado de responsabilidad y seguridad

2. Factores Individuales
 - Iniciativa
 - Cooperación
 - Motivación
 - Trato interpersonal

3. Factores de Rendimiento
 - Grado de cumplimiento de tareas
 - Calidad de trabajos realizado
 - Cantidad de trabajos realizado

La ficha de evaluación de rendimiento laboral, deberá ser firmada por el jefe inmediato, por el colaborador y finalmente ratificada por el jefe inmediatamente superior.

Artículo 13º Evaluación de Conocimientos, se efectuará mediante prueba escrita y se aplicará según el nivel y grupo ocupacional del colaborador. El puntaje máximo asignado a este factor es de 35 puntos.

Tiene por objeto principal conocer el grado de conocimientos fundamentales y específicos relacionados a las funciones y actividades de los trabajadores, comprende aspectos relacionados con la administración y organización de la empresa, computación e informática, cultura general y ciencias básicas.

Artículo 14º Las pruebas escritas de conocimientos serán formuladas, ejecutadas y certificadas por la comisión, pudiendo esta asesorarse por terceras personas.

Artículo 15º La Evaluación de Entrevista Personal esta orientada a comprobar el grado de conocimientos de las funciones que desempeñan los colaboradores, así como con el que hacer de la institución. Su puntuación máxima es de 10 puntos, se calificará los siguientes aspectos:

- | | | |
|------------------------|---|-----------|
| a) Presentación hasta | : | 02 puntos |
| b) Seguridad hasta | : | 02 puntos |
| c) Razonamiento hasta | : | 02 puntos |
| d) Adaptabilidad hasta | : | 02 puntos |
| e) Comunicación | : | 02 puntos |

TITULO SEXTO
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 16º La Oficina de Recursos Humanos es la responsable de :

- 8 Apoyar a la Comisión Evaluadora y equipo de asesoramiento en la etapa de evaluación curricular.
- 9 Asumir la logística del proceso de evaluación

Artículo 17º Las reclamaciones que pudieran presentarse sobre los resultados finales, se harán a través de la gerencia de la empresa.

7.12. FORMATOS PARA EVALUACION DE COLABORADORES**EVALUACION CURRICULAR**

(Hasta 20 puntos)

I. DATOS DEL COLABORADOR:

Apellidos y nombres:

Cargo Funcional:

Area en que Labora:

Grupo y nivel remunerativo:

II. NIVEL EDUCATIVO (Hasta 10 puntos)

Niveles	Profesionales.	Técnico	Auxiliar.
Maestría, Doctorado.	10		
Título profesional Universitario.	08		
Grado Académico Bachiller	06		
Título Instituto Superior Técnico.	04	10	
Estudios Universitarios, ó sup. Concluida.	04	08	
Estudios Universitarios no concluidos.		06	
Secundaria completa.		05	10
Secundaria Incompleta			08
Primaria Completa			04
Primaria Incompleta			02

III. CAPACITACION (Hasta 04 puntos)

Profesional, Técnico, Auxiliar (01 punto por cada 15 horas lectivas)

Número de Horas Lectivas : () Puntos ()

IV. TIEMPO DE SERVICIOS (Hasta 02 puntos)

- De 01 a 03 años : 01 punto ()

- Más de 03 años : 02 puntos ()

V. MERITOS (Hasta 04 puntos)

01 punto por cada documento de felicitación o participación

No. Documentos de felicitación o Participación : () Puntos ()

VI. DEMERITOS (Hasta 10 puntos)

- * Tardanzas 0.5 p/c tardanza (máximo 02 puntos)
No. de tardanzas en el semestre : () menos () puntos
- * Inasistencias 01 punto, menos p/c inasistencia,(máximo 04 puntos)
No. De Inasistencias en el Semestre : () menos () puntos
- * Amonestaciones escritas 02 puntos menos p/c. Inasist. Máximo 04 puntos
No. De Amonestaciones escritas: () menos () puntos.
- * Suspensiones y cese Temporal () menos () puntos
 - 01 a 15 días menos 04 puntos () puntos
 - de 16 a 30 días, menos 06 puntos () puntos
 - de 30 días a más, menos 10 puntos () puntos

EVALUACIÓN CURRICULAR Y DESEMPEÑO LABORAL

I. DATOS GENERALES :

Nombres y Apellidos :

Cargo Funcional :

Dependencia en que Labora :

Grupo Ocupacional :

II. EVALUACION CURRICULAR

NIVEL EDUCATIVO ()

CAPACITACION ()

MERITOS () PUNTAJE OBTENIDO:

DEMERITOS ()

TIEMPO DE SERVICIOS ()

III. DESEMPEÑO LABORAL

INSTITUCIONAL ()

INDIVIDUAL () PUNTAJE OBTENIDO:

RENDIMIENTO ()

.....
Firma del Evaluador

.....
Firma del Colaborador

Fecha :

ENTREVISTA PERSONAL

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos :

Cargo Funcional :

Dependencia en que Labora :

Grupo Ocupacional :

II. ENTREVISTA PERSONAL (HASTA 10 PUNTOS)

CRITERIOS:

Presentación hasta 02 puntos : ()
 Mide actitudes y personalidad

Seguridad y Convencimiento, hasta 02 puntos : ()
 Mide conocimiento y Habilidad

Razonabilidad, hasta 02 puntos : ()
 Mide Capacidad de Análisis de Problemas

Adaptabilidad, hasta 02 puntos : ()
 Mide Ubicación en su Trabajo

Comunicación, hasta 02 puntos : ()
 Mide Capacidad de Relación- Diálogo con sus compañeros

.....
 Firma del Evaluador

.....
 Firma del Evaluador

.....
 Firma del Evaluador

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y ENTREVISTA PERSONAL

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos :

Cargo Funcional :

Dependencia en que Labora :

Grupo Ocupacional :

II. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS (Hasta 35 puntos)

Puntaje Obtenido :

Fecha :

III. ENTREVISTA PERSONAL (Hasta 10 puntos)

Presentación hasta 02 puntos : ()

Seguridad y Convencimiento hasta 02 puntos : ()

Razonabilidad hasta 02 puntos : ()

Adaptabilidad hasta 02 puntos : ()

Comunicación hasta 02 puntos : ()

.....
Firma del Evaluador

.....
Firma del Evaluador

.....
Firma del Evaluador

Fecha :

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

DATOS DEL COLABORADOR

NOMBRES Y APELLIDOS :

CARGO FUNCIONAL :

AREA EN QUE LABORA :

GRUPO Y NIVEL REMUNERATIVO :

CRITERIOS

PUNTAJES

I.	EVALUACION CURRICULAR	-----
II.	DESEMPEÑO LABORAL	-----
III.	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	-----
IV.	ENTREVISTA PERSONAL	-----

.....
 EVALUADOR
 FIRMA DEL RESPONSABLE

FECHA :

CAPITULO VIII

CASOS EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

¡LA EXCELENCIA Y LA CALIDAD SE BASAN EN UN SERVICIO CON
SENCILLEZ!

CAPITULO VIII

CASOS EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

8.1 COMISION DE FALTA GRAVE

Un gerente de Recursos Humanos ha determinado mediante un reporte, que un colaborador ha faltado injustificadamente 6 días alternados dentro del mes próximo pasado: Después de analizar y meditar el caso tiene las siguientes alternativas:

- a. Amonestarlo
- b. Suspenderlo
- c. Debe ser despedido
- d. Simplemente informar a la gerencia

¿Qué opina usted.....?

RESPUESTA

La recomendación que se brinda al gerente es que el colaborador debe ser despedido, puesto que ha infringido en la comisión de falta grave en este caso por las ausencias injustificadas por más de 5 días en un periodo de 30 días calendario, mostrando de esta manera la indisciplina e irresponsabilidad del colaborador ya que toda ausencia al centro de trabajo, deberá ser puesta en conocimiento del empleador, exponiendo las razones que la motivaron a dichas faltas.

Base Legal:

- T.U.O DEL D.L. 728 “Ley de Productividad y Competitividad Laboral”
D.S. N° 003-97-T.R. Art. 24° inc. a) y Art. 25° inc. h)

8.2. NEGOCIACIÓN DE IMPORTE VACACIONAL

Por mandato de la gerencia, quiere que la bonificación de un sueldo más por vacaciones, sea negociada con los colaboradores para que desaparezca como tal y no se le otorgue dos sueldos por este concepto de acuerdo a lo establecido por el RIT. Según la ley de beneficios sociales de los trabajadores del sector privado, todas las remuneraciones percibidas en forma permanente constituyen un derecho. Analizado el caso, las alternativas según el jefe de personal son:

- a. ¿Modificar el reglamento u anular dicha remuneración?
- b. ¿Reducir esta en 50% menos?
- c. ¿Incorporarlo en la remuneración mensual?

¡Ayúdele a tomar la decisión más correcta!

RESPUESTA

La decisión que debe tomar la gerencia con respecto a la bonificación de un sueldo más a las vacaciones es incorporarlo a la remuneración mensual, ya que esta se encuentra establecida y normada por ley y el Reglamento Interno de Trabajo no puede contravenir a las leyes existentes.

Base Legal:

- Síntesis de la Legislación Laboral – 2001
R.M. N° 136-2001-T.R.

8.3. CONTRATO DE TRABAJO

El gerente general ha suscrito un contrato con un profesional de ciencias económicas para dirigir el Área de Dirección de Recursos Humanos por un año; dicho funcionario después de 6 meses, ha demostrado no estar suficientemente preparado para esta responsabilidad; Entonces el gerente debe decidir su situación y según lo analizado tiene las siguientes alternativas: Sugerir la decisión más correcta.

1. Simplemente rescindirle su contrato y cancelarle sus beneficios sociales.
2. Despedirlo y asumir el pago de los meses no trabajados, según contrato.
3. Esperar que cumpla su contrato.

RESPUESTA

La decisión correcta es esperar que el colaborador cumpla su contrato, tomando como alternativa la rotación a un área de la misma jerarquía, donde pueda desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus conocimientos adquiridos. Uno de los puntos a tomar en cuenta es el periodo de prueba, que para el personal de dirección es de un (1) año.

Es importante mencionar que el contrato de trabajo suscrito entre el empleador y el colaborador se puede rescindir siempre y cuando se encuentre establecido en las cláusulas de este el despido por ineficiencia o incapacidad laboral.

Base Legal:

- T.U.O DEL D.L. 728 “Ley de Productividad y Competitividad Laboral”
D.S. N° 003-97-T.R. Art. 10° Del Periodo de Prueba

8.4. VIGENCIA DEL REGLAMENTO DE TRABAJO

El gerente de una empresa, solicita al Director de Personal que elabore y sustente el Reglamento Interno de Trabajo, para manejar 35 colaboradores, quién después de analizar la conveniencia o no del documento normativo para la empresa, determina:

- a. No se hace necesario por ahora, por cuánto la ley no lo obliga.
- b. Se elaborará para un mejor manejo de personal.
- c. Se elaborará para más adelante, cuando haya conflictos.

RESPUESTA

La decisión del Director de Personal es que el Reglamento Interno de Trabajo se elabore para un mejor manejo de personal siendo este un instrumento de carácter laboral destinado a determinar las condiciones a que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones y de esta forma lograr orden y disciplina laboral en la empresa. Cabe mencionar que están obligados a contar con el Reglamento Interno de Trabajo los empleadores que ocupen a más de cien (100) trabajadores.

Base Legal:

- D.S. N° 039-91-TR Establecimiento del Reglamento Interno de Trabajo.

8.5. INCREMENTO DE REMUNERACIONES

La empresa Verde Esmeralda S.A.A., esta ubicada en Tarapoto, donde el nivel de salarios es bajo, la Cía cuenta con 52 colaboradores de los cuales 32 son remunerados con el salario mínimo legal S/. 13.67 diarios, una nueva disposición legal aumenta el salario a S/.20.00 diarios; con el objeto de realizar los ajustes de salarios necesarios, la empresa forma una comisión integrada por los jefes de departamentos. Al plantear como debería afrontarse el problema surgió una serie de criterios, entre ellos:

- Elevar todos los salarios que se encuentren por debajo del nuevo mínimo, hasta los S/. 20.00 exigidos.
- Elevar todos los salarios de la empresa en S/. 6.33 de tal manera que los que se encuentran bajo el mínimo alcancen el nivel exigido.

- Elevar todos los salarios de acuerdo a una escala de tal manera que los aumentos disminuyan conforme se asciende en las categorías de puestos.

Se pide:

- Estudiar cada una de las alternativas propuestas e indique sus ventajas e inconvenientes.
- De existir alguna otra alternativa. Expóngalo

RESPUESTA

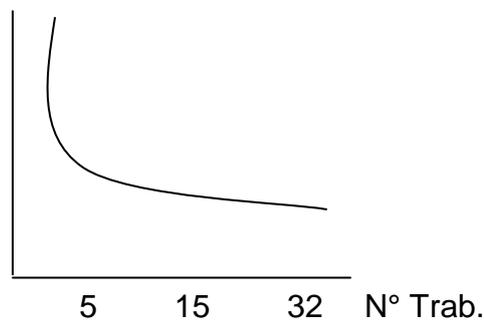
- La ventaja existente es mejorar el salario a un grupo de colaboradores.

El inconveniente a existir son los conflictos (resentimiento) entre los colaboradores.

- La ventaja es que permitirá el crecimiento económico de todos los colaboradores es decir mejorar su forma de vida.

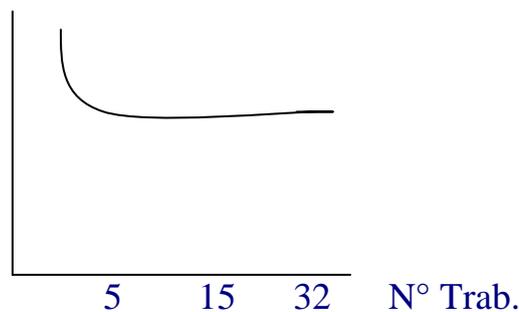
El inconveniente es que se seguirá manteniendo una diferencia marcada entre las remuneraciones de los colaboradores, es decir el que obtiene mayor ingreso seguirá manteniendo ese nivel con relación a los que perciben el mínimo, se puede reflejar en el siguiente diagrama:

S/.



- La ventaja es tratar de mantener los niveles de remuneraciones en una escala estándar, esto se puede reflejar en el siguiente gráfico:

S/.



8.6. PROBLEMA DE PRODUCTIVIDAD

Al llegar al cargo de Gerente General de la empresa Nor Selva, el Sr. Orlando Chiroque Quiroz, que profesa una filosofía gerencial autocrática, pero productiva, decidió dar un aumento considerable de remuneraciones, debido a la baja compensación que percibían los trabajadores; pero ya han pasado buen tiempo de ello, pero la productividad sigue igual que antes.

¿Opine usted lo que esta pasando en esta empresa, e indique los aspectos que motivan su bajo rendimiento del personal?.

RESPUESTA

El gerente General de la empresa inicialmente debería haber evaluado cada trabajador o colaborador ya que cada uno tiene diferentes tipos de necesidades y como consecuencia diferentes motivaciones, es decir:

- Las necesidades Primarias, referido a la alimentación, vestido y vivienda, cuya motivación se encontrará en el aumento de la remuneración.
- Las Necesidades Intrínsecas o Personales, cuya motivación del colaborador se encontrará en la capacitación, los ascensos, la toma de decisiones, reconocimientos, promociones laborales, etc.
- Las Necesidades Trascendentales, cuya motivación especialmente es hacer el bien social, apoyando a crear desarrollos de proyectos de vida los cuales estén en la mira de los colaboradores.

8.7. VACACIONES NO GOZADAS

La empresa SANTA ANITA S.A. plantea la situación siguiente: Un colaborador del área administrativa entró a prestar servicios en la empresa en septiembre de 2001 y presentó su carta de renuncia en diciembre de 2003, extinguiéndose el contrato de trabajo el 31 de diciembre de 2003. Al respecto consulta sobre los pagos que deben hacerse en cuanto a las vacaciones si el trabajador no gozó de ningún descanso vacacional durante todo ese período, ni hubo reducción o acumulación de este derecho.

RESPUESTA

Analicemos el pago de los derechos vacacionales surgidos en cada uno de estos períodos:

1. El colaborador cumplió con el récord vacacional y no ha disfrutado del descanso físico dentro del año siguiente (es decir hasta septiembre de 2003) a aquél en el que el trabajador adquirió el derecho (septiembre de 2002) y ya cumplió otro récord vacacional, éste tiene derecho a la triple remuneración vacacional, conformada por:
 - Una remuneración por el descanso vacacional adquirido y no gozado;
 - Otra remuneración por el trabajo realizado en el mes en que debió descansar; y,
 - Una indemnización equivalente a una remuneración por no haber disfrutado del descanso. Este tercer concepto indemnizatorio no alcanza a los gerentes o representantes de la empresa que hayan decidido no hacer uso del descanso vacacional.
2. En este período sucede que el colaborador ha acumulado un nuevo récord vacacional, pero al 31 de diciembre de 2002 aún se encuentra dentro del año en que le corresponde gozar del descanso. Así, debe percibir el integro de una remuneración.
3. El colaborador aún no ha cumplido el récord vacacional en tal caso debe recibir, por concepto de récord trunco vacacional, tantos dozavos y treintavos de la remuneración vacacional como meses y días computables hubiera laborado.
Para el pago de los derechos se debe tener en cuenta:
 - Las remuneraciones vacacionales y la indemnización el que se calcula sobre la base de la remuneración que percibe el colaborador en el momento de hacerse el pago, o lo que es lo mismo, en el momento de producirse el cese.
 - Las remuneraciones vacacionales tienen la misma, naturaleza que las remuneraciones ordinarias, y como tales están afectas a los mismo tributos. Por el contrario, la indemnización que es parte de la triple remuneración vacacional se encuentra totalmente inafecta de cualquier tributo que recaiga sobre las remuneraciones.

8.8. JUSTIFICACIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Imagínese que usted ha sido contratado como Gerente de Recursos Humanos de una empresa de gran posicionamiento y prestigio en el mercado, los colaboradores tienen su sindicato desde hace años, pero nunca ha habido una huelga. El Gerente General, solicita a todas las áreas que elaboren su presupuesto para el próximo ejercicio económico y que han de justificar su presupuesto.

Prepare una lista de al menos 7 motivos básicos para justificar la importancia del área de recursos humanos que usted dirige y que muestre sus resultados para el éxito de toda la empresa.

RESPUESTA

- ▣ Convocatoria de personal para cubrir plazas vacantes según el CAP de la empresa.
- ▣ Selección de personal convocado.
- ▣ Contratación de personal idóneo.
- ▣ Asignación de personal por áreas.
- ▣ Control y evaluación de personal.
- ▣ Elaboración del CAP (cuadro de asignación de personal).
- ▣ Capacitación del personal, esto para aumentar la productividad de la empresa.
- ▣ Conciliar en posibles conflictos de la empresa con sus colaboradores.

8.9. DESPIDO DE UN COLABORADOR

Un colaborador esta renunciando voluntariamente a su centro laboral, por razones de mejoras personales, después de haber laborado casi 7 años, en el cargo de asistente de contabilidad; al segundo día de presentada la carta a su empleador dejo de asistir, por lo que el gerente después de tres (3) días ordena al jefe de recursos humanos tramitarle su despido por la falta cometida.

- a. Esta correcta la decisión tomada?
- b. Cual debe ser el procedimiento para no incurrir en esta falta?

RESPUESTA

- a. Es correcta la decisión puesto que este señor hizo abandono de trabajo (el cual es considerado como una falta grave) al no esperar los tres días mínimos que dice la ley para la contestación de la carta de renuncia por parte del empleador.
- b. En el caso de renuncia o retiro voluntario del colaborador debe dar aviso escrito con treinta días de anticipación. El empleador puede exonerar de este plazo por propia iniciativa o, a pedido del colaborador: en este último caso, la solicitud se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día de presentada. La negativa del empleador de exonerar del plazo de preaviso de renuncia, obliga al colaborador a laborar hasta el cumplimiento del plazo. De dejar de laborar el colaborador incurrirá en falta grave de abandono de trabajo.

8.10. MULTIFUNCIONALIDAD

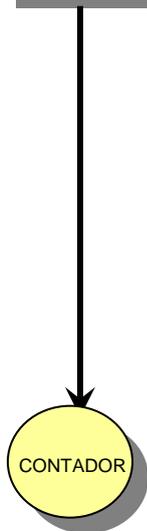
En forma gráfica establezca la diferencia, en el caso de un colaborador de ayer y hoy con estudios de contabilidad, indicando los puestos o responsabilidades que puede asumir en una empresa.

De la Especialización para la Multifuncionalidad

DE:

Trabajo parcial, fragmentado, dividido y especializado

CONTADOR

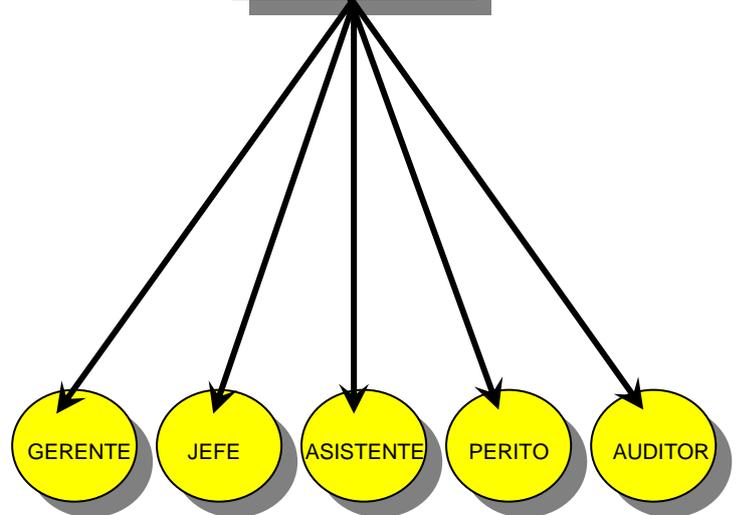


Especialización en una función

PARA;

Trabajo variado, completo, multifuncional y en equipo

CONTADOR



Visión global del Trabajo Y Multifuncionalidad

8.11. LEY DE NEPOTISMO

Establezca los grados de consanguinidad y parentesco, que un directivo o personal de confianza de la administración pública esta impedido de contratar

En el caso de la selección de personal, en un centro educativo, no pueden ser seleccionados o contratados los postulantes que tengan hasta cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad con el director o algún servidor del centro educativo (Art. 23, inciso e del DL. No. 276 y Art. 137 del D.S. No. 005-90PCM)

Grados de consanguinidad:

- 1º grado padres – hijos
- 2º grado abuelos, nietos, hermanos entre si

3º grado	Bisabuelos, bisnietos, tíos carnales y sobrinos
4º grado	Primos hermanos entre si

Grados de Afinidad:

1º grado	Espos(a) – suegro(a)
2º grado	Cuñado(a)

8.12. POLITICAS DE PERSONAL

Formule 5 políticas de la Dirección de Recursos Humanos, sobre Reclutamiento, Evaluación, Capacitación, Rotación, y Relaciones Laborales

BIBLIOGRAFIA

- | | |
|--------------------------------|--|
| CHIAVENATO, Adalberto-2000 | Administración de Recursos Humanos. Colombia, edit. Mc Graw Hill |
| GRADOS, Jaime - 1999 | Capacitación y Desarrollo de Personal México. Edit. Trillas |
| GUTH A. Alfredo - 1999 | Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. Mexico. Edit. Trillas |
| FLORES GARCIA R. Javier - 1998 | Comportamiento Humano en las organizaciones Lima Edit. Universidad del Pacífico |
| MEJIA SALAS, Pedro - 2001 | Consultoría de Derecho Laboral concordado y sumillado, - Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. |
| MENDOZA NUÑEZ - 1981 | Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México Edit. Trillas |
| RANDALLY Valle Dolan - 1999 | Gestión de los Recursos Humanos España. Edit. Mc Graw Hill. |

RODRIGUEZ V. Joaquín - 2003 Administración Moderna de Personal, Mexico edic.
Thomson sexta edición

SILICEO, Alfonso - 1986 Capacitación y Desarrollo de Personal
México. Edit. Limusa

Manual de Consultoría Labora, Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima Perú.