

UNIVERSIDAD NACIONAL
"Campus Omar Dengo"
Facultad de Ciencias Sociales
Instituto de Estudios del Trabajo

Análisis del sistema
de administración de
recursos humanos en la
Compañía Merck Sharp & Dohme

Trabajo de graduación
para optar al grado de Licenciatura
en Administración del Trabajo
con énfasis en Recursos Humanos

Aguilar Pérez, Douglas
González Vargas, Marvin
Marchena Gómez, Helberth

Setiembre, 1992

Heredia, Costa Rica

Dedicatorias

A mis padres: en especial a mi madre que siempre se sacrificó por darme lo mejor; a mis hijas Florence Amanda y Sophia Mariela por ser mi inspiración y a mi esposa Marielos por la comprensión y valioso tiempo que me ha dado en todo momento.

Marvin

A mis padres, por cuyo medio Dios, me brindó la fortaleza necesaria para concluir con éxito esta labor. A mis hermanos por la solidaridad mostrada.

Douglas

A mi padre y hermanas (os) que me brindaron toda la ayuda necesaria. A mi madre por su apoyo espiritual.

Marchena

Agradecimiento

Se agradece a todas las personas que colaboraron en el presente trabajo de graduación, en especial a los señores:

Msc. María de los Angeles Zúñiga S.

MBA. Juan José Valerio V.

Lic. Sandra Castro V.

Por su aporte en áreas de metodología, dirección y coordinación, respectivamente.

Además, por la ayuda brindada en aspectos de estadística, transcripción y revisión de estilo a: Msc. Irma Sandoval, Bach. Felicia Ramírez V. y Lic. María Elena Vargas.

De igual manera se agradece a aquellas personas que cooperaron con este trabajo, las cuales no son mencionadas.

Asimismo, se agradece en especial a la Compañía Merck Sharp & Dohme al permitir que se realizara esta investigación, así como a todo el personal por la colaboración brindada durante el proceso.

G. A. M.

INDICE

Contenidos	Página
Introducción.	1
Capítulo I. Aspectos básicos del objeto de estudio.	5
1.1. Planteamiento e importancia del problema.	6
1.2. Objetivos del trabajo.	7
1.2.1. Objetivos generales.	7
1.2.2. Objetivos específicos.	8
1.3. Justificación del estudio.	8
1.4. Antecedentes de la investigación.	10
Capítulo II. Aspectos metodológicos.	16
2.1. Aspectos preliminares.	17
2.1.1. Tipo de investigación.	18
2.1.2. Población de estudio.	18
2.1.3. Unidad de análisis.	18
2.1.4. Ubicación geográfica.	19
2.1.5. Fuentes de información.	19
2.2. Recolección y procesamiento de datos.	19
2.2.1. Diseño de la muestra.	19
2.2.2. Instrumentos y técnicas aplicadas.	24
2.2.3. Trabajo de campo.	25
2.2.4. Operacionalización de variables.	26
2.3. Confección del documento final.	27
Capítulo III. Marco teórico-conceptual.	29
3.1. Teoría de sistemas.	31
3.2. Administración general.	33
3.3. Administración por objetivos.	38

3.4.	Administración de recursos humanos.	40
3.4.1.	Planeamiento de recursos humanos.	42
3.4.2.	Análisis y descripción de puestos.	44
3.4.3.	Reclutamiento y selección de personal.	46
3.4.4.	Inducción de personal.	48
3.4.5.	Capacitación y desarrollo.	50
3.4.6.	Sistema de remuneración y otros beneficios.	51
3.4.7.	Comunicación.	54
3.4.8.	Evaluación del desempeño.	56
3.4.9.	Disciplina.	58
3.4.10.	Trámites y registros.	60
3.4.11.	Seguridad e higiene en el trabajo.	60
3.5.	Satisfacción en el trabajo.	62
3.6.	Cultura y desempeño organizacional.	63
	Terminología.	64
Capítulo IV.	Antecedentes de la Compañía.	69
4.1.	Reseña histórica.	70
4.2.	Algunos aspectos de la Corporación.	73
4.2.1.	Filosofía.	73
4.2.2.	Organización.	81
4.2.3.	Gestión de recursos humanos.	83
4.2.4.	Compromiso con el ambiente.	85
4.2.5.	Nominación de corporación más admirada.	85
4.3.	La subsidiaria en Costa Rica.	87
4.3.1.	Entorno.	87

4.3.2.	La Compañía.	95
4.3.3.	Proceso de administración de recursos humanos.	96
Capítulo V. Análisis e interpretación de datos.		98
5.1.	Características socio-demográficas.	100
5.2.	Historia laboral.	108
5.3.	Sistema de administración de recursos humanos utilizado por la Compañía.	113
5.3.1.	Planeamiento.	114
5.3.2.	Análisis y clasificación de puestos.	117
5.3.3.	Reclutamiento y selección.	118
5.3.4.	Inducción de personal.	123
5.3.5.	Capacitación y desarrollo.	125
5.3.6.	Sistema de remuneración.	130
5.3.7.	Otros beneficios.	133
5.3.8.	Comunicación.	140
5.3.9.	Evaluación del desempeño.	150
5.3.10.	Proceso disciplinario.	152
5.3.11.	Registros y controles.	156
5.3.12.	Seguridad e higiene ocupacional.	158
5.4.	Satisfacción en el trabajo.	165
5.4.1.	Satisfacción en la Compañía y con el ambiente laboral.	167
5.4.2.	Relaciones interpersonales.	173
5.4.3.	Rendimiento laboral.	177
5.4.4.	Estabilidad y permanencia del personal.	182

5.4.5.	Algunas características de la Compañía.	190
5.4.6.	Satisfacción con el espacio físico y con el salario.	195
5.4.7.	Contribución de la asociación solidarista.	199
5.4.8.	Desarrollo personal.	201
5.5.	Efectos del sistema de administración de recursos humanos en el desempeño general.	208
5.5.1.	Repercusiones del recargo de funciones de administración de recursos humanos.	209
5.5.2.	Aporte del Departamento de Recursos Humanos.	211
5.5.3.	Comentarios adicionales del personal.	216
5.6.	Consideraciones sobre el Programa de Ajuste Estructural.	219
	Sumario.	221
Capítulo VI.	Conclusiones y recomendaciones.	223
6.1.	Conclusiones.	224
6.2.	Recomendaciones.	240
Capítulo VII.	Modelo del Departamento de Recursos Humanos para la Compañía.	244
7.1.	Justificación.	245
7.2.	Enfoque.	246
7.3.	Organización.	246
7.4.	Áreas estratégicas y técnicas.	246
Capítulo VIII.	Bibliografía.	264
Anexos.		271

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Título	Página
1	Características socio demográficas.	101
2	Historia laboral de los encuestados.	109
3	Calificación sobre la escogencia de nuevos empleados.	119
4	Razones sobre la escogencia de nuevos empleados.	121
5	Información que se brinda a los nuevos empleados.	124
6	Existen facilidades para el desarrollo laboral.	126
7	Posibilidades de desarrollo del personal.	127
8	Se ofrece beneficios e incentivos al personal.	134
9	Tipos de beneficios e incentivos.	136
10	Opinión sobre los beneficios e incentivos.	137
11	Existe personal encargado de la comunicación.	141
12	Relaciones de comunicación de la Gerencia General.	145
13	Otras relaciones de comunicación.	146
14	Algunos aspectos disciplinarios.	153
15	Medidas de seguridad e higiene ocupacional.	160
16	Son adecuadas esas medidas de seguridad e higiene ocupacional.	161
17	Razones sobre si son adecuadas esas medidas de seguridad e higiene ocupacional.	163
18	Satisfacción en la Compañía.	167
19	Calificación del ambiente laboral.	169
20	Razones sobre la calificación del ambiente laboral.	171
21	Relaciones interpersonales.	174
22	Rendimiento de los trabajadores.	178

23	Rendimiento individual.	179
24	Criterios para incrementar el rendimiento.	180
25	Posibilidad de renunciar.	182
26	Motivos sobre la posibilidad de renunciar.	186
27	Posibilidad de permanencia.	187
28	Motivos para continuar en la Compañía.	188
29	Aspectos laborales que no posee la Compañía.	191
30	Aspectos agradables de la Compañía.	192
31	Aspectos que disgustan de la Compañía.	194
32	Satisfacción con el espacio físico.	196
33	Satisfacción con el salario.	197
34	Contribución de la Asociación Solidarista.	200
35	Logro de metas laborales y personales.	202
36	Motivos para el logro de esas metas.	205
37	Alcance de un mejor nivel de vida.	206
38	Influencia del prestigio de la Compañía en la vida personal.	207
39	Aportes del Departamento de Recursos Humanos.	213
40	Comentarios adicionales del personal.	218

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No.	Título	Página
1	Nivel educativo de los encuestados.	104
2	Ingresos mensuales.	106
3	Antigüedad del personal.	111
4	Existen facilidades para el desarrollo laboral.	130
5	Calificación sobre los beneficios e incentivos.	139
6	Personal encargado de la comunicación.	143
7	Existe un procedimiento de quejas.	155
8	Satisfacción en la Compañía.	168
9	Calificación del ambiente laboral.	170
10	Preferencias de jefes hacia subalternos.	176
11	Posibilidad de renunciar.	184
12	Satisfacción con el salario.	198
13	Logro de metas laborales y personales.	203
14	Aporte del Departamento de Recursos Humanos.	215

INTRODUCCION

Los recursos humanos constituyen el elemento motor de toda organización, pues por medio de éstos las organizaciones adquieren la capacidad transformadora, de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, en herramientas de utilidad para el logro de los objetivos que persiguen.

A través de los tiempos, el principal propósito del proceso administrativo ha sido consolidar una estructura que posibilite integrar en las empresas, los medios que poseen para cumplir con su misión. De ahí, la importancia que reviste la efectiva administración de recursos humanos. Con el transcurrir de los años, esta gestión se ha visto en la necesidad de variar sus perspectivas de acuerdo con las nuevas exigencias. Por eso, en estos momentos, la administración de recursos humanos constituye una actividad dinámica, que ofrece múltiples alternativas encaminadas a contribuir con la función gerencial de las instituciones.

Dentro del marco referido, se ubica al ser humano como el fin último hacia donde se dirigen los esfuerzos organizacionales. La gestión de recursos humanos trata de conseguir que los trabajadores de una compañía sean considerados como tales. Es decir, involucra las personas como parte fundamental de la organización, a la vez, que ésta se constituye en parte de la vida de quienes conforman la fuerza laboral.

Con relación al presente estudio, la labor se originó al conocer que la gestión de recursos humanos en la Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica se realiza sin contar con un departamento encargado de lograr tal propósito. Por lo tanto, el proyecto se centró en obtener un amplio conocimiento del sistema utilizado por la Compañía en este campo. Con este objetivo se propuso, en términos generales, determinar la eficiencia del mismo, así como ofrecer posibilidades orientadas a buscar mayor capacidad de acción. En ambos casos, se destacan elementos innovadores para cumplir con la administración de recursos humanos en la Compañía.

A partir de esas premisas, se delimitó el ámbito de la investigación y se planteó el problema y su importancia para establecer los objetivos de trabajo, la justificación del estudio; y, la consulta y revisión documental de investigaciones, con un enfoque similar o de apoyo. Todos estos aspectos se describen en el primer capítulo titulado: "Aspectos básicos del objeto de estudio".

Un siguiente paso fue ubicar los planteamientos del trabajo investigativo en un contexto teórico-conceptual que permitiera observar la aplicación de la teoría en la realidad de la Compañía. Por eso, en el segundo capítulo, se exponen una serie de tópicos que incluye: teoría de sistemas, administración general, administración por objetivos, administración de recursos humanos y sus distintas áreas, satisfacción en el trabajo, y cultura y desempeño organizacional. Además, se agrega un glosario de los términos

técnicos utilizados en el estudio.

Después de la delimitación teórica, en el tercer capítulo, se proporciona información sobre una serie de elementos propios de la Compañía. En éste, se destacan los siguientes temas: reseña histórica, aspectos relevantes de la corporación, y la subsidiaria en Costa Rica. Esto para destacar las peculiaridades internas y externas de la organización, por medio de los distintos puntos tratados en cada uno de esos puntos.

Los procedimientos metodológicos concernientes al estudio son expuestos en el capítulo cuarto. Este se subdivide en tres fases principales: elaboración del diseño de investigación, recolección y procesamiento de datos, y confección del documento final. Asimismo, el capítulo mencionado desglosa las diferentes partes que conforman esas tres fases.

Posteriormente, en el quinto capítulo, correspondiente al análisis e interpretación de datos, se exponen los resultados así como la significación de los mismos. La descripción de los temas involucra: características socio-demográficas, historia laboral, sistema de administración de recursos humanos, satisfacción en el trabajo, efectos del sistema en el desempeño general, y efectos del programa de ajuste estructural.

El sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones. De esta manera, se establecen los juicios que implican sugerencias para una mayor eficiencia en la administración de recursos humanos en la Compañía. El capítulo séptimo equivale a una recomendación final respecto a dicha

gestión, que estipula las características del Departamento.

La bibliografía consultada durante el proceso investigativo es expuesta en el octavo capítulo, que incluye libros, revistas, trabajos de graduación, etc.

Por último, se adiciona una sección de anexos con el fin de ilustrar los diferentes temas del informe.

CAPITULO I
ASPECTOS BASICOS
DEL OBJETO DE ESTUDIO

ASPECTOS BASICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Planteamiento e importancia del problema:

La Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica, a partir del año 1982, decide excluir en su estructura organizativa el encargado de las funciones de recursos humanos; esta situación se presenta cuando el Director-Gerente toma la responsabilidad del mismo, y distribuye las funciones entre las demás direcciones de la Compañía. Desde ese momento, se produce un recargo de labores que trastorna la agilidad de las actividades de las direcciones (principalmente, la gerencia general y de finanzas); por lo tanto, actualmente, carece de una unidad de recursos humanos.

Esta situación se constató al inicio del presente estudio por medio de un pre-diagnóstico realizado en el primer semestre de 1991; y en este estudio, se determinó que la administración de recursos humanos no ha sido desarrollada en su máxima capacidad. Esto debido a que las funciones se limitan a tareas técnicas como son reclutamiento, selección, evaluación, registros, control, etc.; sin considerar el enfoque estratégico que la sustenta.

Desde luego, esa circunstancia se debe, a que los funcionarios con recargo de tales funciones no pueden darle la importancia que corresponde a esta labor.

Por otra parte, se observó que existe interés en las direcciones por contar con una persona especializada en el campo, para que asuma la responsabilidad de esa función en la

Compañía.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, se establece que la finalidad de esta investigación consiste en conocer, analizar y evaluar la situación actual del sistema de administración de recursos humanos en el funcionamiento de la Compañía con el propósito de recomendar un modelo optativo acorde con sus necesidades.

alternativo

A través del desarrollo de la investigación, se pretende obtener resultados que conlleven a una mayor eficiencia y eficacia en la función de administración de recursos humanos en la Compañía. Por esta razón es indispensable, con base en un estudio del sistema, determinar las verdaderas necesidades organizacionales y confrontarlas con lo establecido por los teóricos de la materia, como: Chiavenato, Arias Galicia, etc.; para llegar a recomendar las vías factibles de solución. La importancia de este estudio radica en que va a permitir brindar un instrumento útil para facilitar la consecución de los fines que persigue la Compañía en el área de la administración de recursos humanos.

*O.K. para
hacerse
con su propio
resumen*

1.2. Objetivos del trabajo:

1.2.1. Objetivos generales:

- a) Analizar y evaluar las políticas y prácticas generales de administración de recursos humanos utilizadas por la compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica.
- b) Ofrecer posibilidades de gestión que respondan a las necesidades de la Compañía y a las prácticas modernas

de administración de recursos humanos.

1.2.2. Objetivos específicos:

- a) Conocer el sistema de administración de recursos humanos de la Compañía.
- b) Conocer la opinión del personal sobre el grado de satisfacción en la Compañía, con respecto a sus metas laborales y personales.
- c) Determinar los efectos en el desempeño general en la Compañía, ocasionados por el recargo de funciones de administración de recursos humanos.
- d) Evaluar las implicaciones del sistema de administración de recursos humanos en la Compañía, con el fin de detectar áreas prioritarias para el mejoramiento de la organización.
- e) Proponer un modelo optativo de administración de recursos humanos factible de aplicar por la Compañía.
- f) Ofrecer recomendaciones a la Compañía sobre los mecanismos y procedimientos específicos que debe utilizar el modelo de administración de recursos humanos propuesto.

1.3. Justificación del estudio:

En el funcionamiento de las organizaciones interactúan tres tipos de recursos: financieros, humanos y técnicos, de los cuales los recursos humanos tienen un mayor valor porque por medio de ellos se transforman los otros recursos en elementos de gran utilidad. Además, el manejo de los recursos humanos es

y ?

Adaptación

*directa de la
utilidad y
por el uso de
de los rec-
humanos*

mucho más difícil debido a las características propias de las personas. Por tanto, el departamento encargado de la función de recursos humanos desempeña un papel muy importante dentro de cualquier estructura organizacional, ya que su objetivo es posibilitar el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, etc., que poseen los trabajadores. Esto en procura de generar el incremento necesario de la productividad, que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de toda institución.

La carencia de un departamento especializado, en la administración de recursos humanos, según se dijo al inicio del capítulo, es el motivo que origina la indagación en la Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica. En este estudio, se pretende determinar los alcances y las limitaciones que genera la delegación, de dicha labor. Esto con el fin de llegar a proponer un modelo que conlleve a una mayor eficiencia y eficacia en la conducción de los recursos humanos de la Compañía. De esta manera, se deduce que el primer propósito del estudio consiste en dotar a la Compañía de un instrumento útil, que le permita obtener una mayor productividad en la consecución de sus fines.

Por medio de esta investigación, se busca ampliar los conocimientos teóricos adquiridos, en el campus universitario, con el análisis de un caso específico, de los problemas, en el ámbito de la carrera estudiada. Además, el enfoque global del sistema de administración de recursos humanos de la Compañía obedece al énfasis que se desea hacer sobre la aplicación

general de un sistema de gestión de recursos humanos.

Por otra parte, se pretende contribuir al conocimiento, mediante la elaboración de un documento cuyos aportes sean valiosos para enfrentar un área administrativa donde la investigación apenas se está iniciando. En este sentido, el estudio, también, tiene relevancia porque pretende establecer una base de información útil para el futuro desarrollo de otros trabajos investigativos, pues señala dos posibilidades de estudio que puede ofrecer este trabajo: la primera para profundizar los aspectos aquí tratados dentro de la Compañía, y la segunda, la de servir de apoyo para la ejecución de indagaciones similares en otras instituciones.

1.4. Antecedentes de la investigación:

Este estudio se caracteriza porque pretende enfocar en forma global el sistema de administración de recursos humanos desarrollado por la Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica. Por eso, como parte de la indagación, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de información sobre el tema en las bibliotecas y centros de documentación de las distintas universidades públicas y privadas, existentes en el país, con la finalidad de ubicar trabajos de investigación referentes al tema.

Realizar esta labor fue difícil debido a la dificultad para encontrar documentación. La mayoría de los informes consultados se referían a áreas específicas de la administración de recursos humanos, tales como: reclutamiento, selección, capacitación, motivación, evaluación del desempeño,

*OK. Elementos que
no había encon-
trado en otras tesis*

sistema de trámites y procesos computadorizados, entre otros; además, muchos de esos estudios se orientan desde la perspectiva del sector público. Se puede decir, también, que en este campo, la investigación es reciente en el país, porque el desarrollo de la carrera de administración de recursos humanos, como tal o como énfasis de la carrera de administración de empresas, tiene pocos años de haberse iniciado.

Como resultado de esta búsqueda, en este apartado, se hace referencia de una serie de estudios, en los cuales, se anotan aspectos relevantes para orientar la investigación. Se menciona un documento elaborado por Iris Villalobos Barahona (1986), con el título: "Modelo de administración de recursos humanos para una empresa agrícola"; en el cual se pretende establecer los componentes de un modelo, cuya aplicación sea específica en el sector agrícola; entre las conclusiones más importantes del estudio se señalan: la ausencia de políticas en el área de personal de la empresa, la falta de divulgación sobre los beneficios y programas que se ofrecen, y el fortalecimiento de las áreas funcionales.

En otro documento titulado: "Manual de Políticas y Procedimientos de Embotelladora Tica S: A." de Abel Solano Solano (1986), se definen las políticas y procedimientos de acuerdo con los objetivos y estrategias de la empresa, que incluye tópicos propios del área de recursos humanos que son necesarios definir y plasmar por escrito, para darle respaldo a la función del departamento encargado de esa labor en la

empresa investigada. El autor concluye que el uso del manual debe contar con el apoyo firme de la Gerencia; además, el mismo debe ser conocido por los trabajadores e incluirse dentro del programa de inducción de nuevos empleados.

Carlos Gomar Laguardia (1988), en su trabajo: "Administración de Recursos Humanos en Corporación D" propone los elementos que debe tener el programa de administración de recursos humanos en la Corporación D, con el fin de brindarle a la dirección de la empresa una herramienta práctica, para solucionar los problemas que puedan originarse en la ejecución de las tareas. La principal conclusión consiste en integrar adecuadamente la administración de recursos humanos para hacerla más eficaz, en beneficio tanto de la empresa como de sus trabajadores.

El informe: "Planeación estratégica de recursos humanos para una empresa industrial" realizado por Yadira Jinesta Lobo (1988), se orienta a diseñar una estrategia para mejorar los programas de administración de recursos humanos que existen en la empresa Quimicasa. Por otra parte, busca proponer innovaciones que ayuden a mejorar la calidad de los productos ofrecidos al mercado. Entre las conclusiones más relevantes de la investigación, se destacan las deficiencias en los programas de esta área, que se deben evaluar y corregir, si la empresa en realidad pretende alcanzar sus objetivos con éxito.

Posteriormente, Emerson Acosta Patiño (1989), con su trabajo: "Evaluación de necesidades de un departamento de recursos humanos en Coopesalud R. L." expone los aspectos

necesarios para crear un departamento responsable de resolver los problemas que se derivan de la administración de recursos humanos en Coopesalud R. L. Se refiere al recargo de funciones de ese sistema a los distintos departamentos, lo cual impide a las personas realizar las tareas propias de su cargo. El autor concluye que los problemas internos se presentan por no contar con una persona encargada de dicha función, y por la poca importancia que se le da al aspecto motivacional en Coopesalud R. L.

Otro documento, titulado: "Modelo de administración de recursos humanos para Resintech" elaborado por Nelson Rodríguez M. (1989), sugiere los elementos que integrarían un modelo para la función de administración de recursos humanos en la Compañía Resintech S. A.. Este modelo define áreas de prioridad para elevar la productividad, los niveles de satisfacción y mejorar el clima organizacional. Las conclusiones del trabajo permiten observar con claridad aspectos como: la ausencia de uniformidad en las políticas de recursos humanos, la carencia de criterios técnicos para valorar los cargos, la imposibilidad de unificar los esfuerzos que realiza la empresa por mejorar en el aspecto humano. En este sentido, se recalca que la empresa posee todos los elementos indispensables para una adecuada administración de sus recursos humanos; sin embargo, estas labores están dispersas y no se encuentran bajo la responsabilidad de un departamento.

Por otra parte, Oscar Cadenas Meza (1990), en su estudio: "Justificación de una unidad de recursos humanos en las

empresas de la industria azucarera" tiene como propósito conocer la gestión de recursos humanos en el sector industrial mencionado. Justifica el estudio en el poco conocimiento que existe en esas empresas, en el área de recursos humanos. Es a partir del conocimiento de cómo se realiza esa labor, en las empresas azucareras, que expone el análisis respectivo para determinar la necesidad de incorporar la unidad de recursos humanos en esas organizaciones. Este autor divide las conclusiones de su estudio en generales y específicas; en las primeras, se refiere a los estilos de dirección, modelo organizativo y a la actividad del sector; mientras que, en las segundas, enfoca los aspectos de recursos humanos así como a sugerir el modelo de la respectiva unidad.

Los estudios citados, a pesar de que se refieren a organizaciones de sectores diferentes a la industria farmacéutica, han servido de base por la similitud de su enfoque.

En general, en los documentos seleccionados, se observan algunos criterios homogéneos con respecto a lo planteado por la investigación, tales como: pretender una mejor administración de recursos humanos en la organización, proponer un modelo para dicha función acorde a las necesidades de cada empresa, evaluar las políticas de recursos humanos existentes en esas empresas, la satisfacción de su personal, y recomendar la creación de la respectiva unidad como medio para incrementar la productividad de las organizaciones. Además estos estudios, proporcionan elementos de valor que se han considerado adecuados para

estructurar los aspectos teóricos y metodológicos de este trabajo investigativo.

Finalmente, se señala que en la búsqueda documental hubo dificultades en instituciones como la Biblioteca Nacional y en el Instituto Centroamericano de Administración Pública, donde no se consultó información debido a los trastornos ocasionados por el terremoto del 22 de abril de 1991. Asimismo, tampoco fue posible consultar monografías sobre el tema, realizadas por estudiantes del Colegio Monterrey de la Universidad Autónoma de Centroamérica, por la negativa de los funcionarios de la institución para proporcionar ese material.

CAPITULO II
ASPECTOS METODOLOGICOS

ASPECTOS METODOLOGICOS

La estructura que sirve de base al presente estudio la constituye el conjunto de procedimientos y técnicas empleadas en las distintas etapas, efectuadas durante el desarrollo de la investigación. Se ubican tres grandes fases que son delimitadas por el programa de licenciatura en Administración del Trabajo con énfasis en recursos humanos de la Universidad Nacional.

2.1. Aspectos preliminares:

En una primera fase, el paso inicial fue seleccionar una institución en la cual se pudiera estudiar un caso enmarcado dentro del campo de los recursos humanos. Es así, como se decide analizar la situación de esta actividad en la Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica. La decisión anterior se sustentó en el criterio de conocer la ejecución de dicha labor en una empresa del sector privado; en particular, en una compañía de gran prestigio tanto a nivel nacional como internacional.

Previamente a la decisión mencionada, se realizó un pre-diagnóstico que consistió en aplicar la técnica de la entrevista estructurada en algunos funcionarios de la Compañía. Esto para constatar en términos generales, la forma de llevar a cabo la administración de recursos humanos.

Una vez establecido el lugar donde se llevaría a cabo el estudio, se comenzó a trabajar en los diferentes puntos que formarían parte del diseño de investigación. Este anteproyecto

constituiría, entonces, la guía por seguir en la acción investigativa; específicamente, el planteamiento e importancia del problema, y los objetivos serían el marco de referencia para los demás apartados del mismo. Otra parte importante, en esta primera fase, fue la búsqueda de antecedentes; es decir, la consulta de trabajos que tuvieran alguna relación con el tema escogido.

Con relación a los aspectos metodológicos se definió lo siguiente:

2.1.1. Tipo de investigación:

Consiste en un estudio exploratorio-descriptivo sobre la forma en que se realiza la administración de recursos humanos en la Compañía, con la finalidad de precisar sus particularidades y a partir de ahí, emitir criterios objetivos que conlleven a obtener un provechoso aporte científico.

2.1.2. Población de estudio:

Es el conjunto de personas que integran el personal que labora para la Compañía Merck Sharp & Dohme en Costa Rica; en los diferentes niveles: cargos directivos, mandos medios, y nivel operativo (132 en total), y que estuvieran laborando al momento de la encuesta.

2.1.3. Unidad de análisis:

Para efecto de este estudio, la unidad de análisis se define como un trabajador de la Compañía Merck Sharp & Dohme que se desempeñe en alguno de los siguientes niveles: cargos directivos, mandos medios y nivel operativo.

2.1.4. Ubicación geográfica:

La investigación tuvo como sede la compañía Merck Sharp & Dohme ubicada en el Distrito de Pavas, San José.

2.1.5. Fuentes de información:

Los datos que se utilizan en este estudio provienen tanto de la población estudiada, así como de la consulta de una serie de documentos, libros, trabajos de graduación y publicaciones.

Por otra parte, en lo referente a la recolección y procesamiento de datos; así como su análisis e interpretación y la elaboración del documento final, sólo se establecieron los lineamientos generales que enmarcarían la ejecución de esas etapas en su respectivo momento.

2.2. Recolección y procesamiento de datos:

Durante la segunda fase del proceso de investigación la actividad se concentró en el diseño de la muestra, definición de instrumentos y técnicas por aplicar, el trabajo de campo, el procesamiento de los datos obtenidos, y la operacionalización de variables. A continuación se describe cada uno de esos procesos:

2.2.1. Diseño de la muestra:

Considerando las características de la población de estudio, así como la cantidad de personas que la conformaban se decidió trabajar con una muestra representativa que permitiera inferir resultados a partir de ella. En esta parte se contó con el apoyo de una profesional en Estadística.

En este sentido, el primer paso consistió en clasificar el grupo de empleados de la Compañía ubicados en Costa Rica (132), en tres subpoblaciones:

- a. Trabajadores con cargos directivos: Corresponde a los puestos de máxima autoridad y responsabilidad en la empresa, debido a que estos funcionarios son los encargados de impartir las directrices y políticas que delimitan la actividad organizacional.
- b. Trabajadores de mandos medios: Está conformado por el grupo de personas en quienes el nivel gerencial ha delegado responsabilidad y autoridad para supervisar a los funcionarios del nivel operativo en sus labores.
- c. Trabajadores del nivel operativo: Se refiere al personal que ejecuta las tareas específicas de operación con la supervisión de alguien con más responsabilidad y autoridad.

La clasificación anterior se hizo con el propósito de establecer los parámetros que aportarían un criterio particularizado por cada nivel; y que considera las diferencias en conocimientos, preparación, experiencia, responsabilidades, etc.

El siguiente cuadro presenta la conformación de esos tres niveles de la Compañía.

Merck Sharp & Dohme de Costa Rica

Fuerza laboral

Agosto, 1991

Niveles	No. de puestos por nivel
Cargos directivos	6
Mandos medios	17
Nivel operativo	109
Total	132

Posteriormente, se define las pautas que permitirían diseñar una muestra adecuada para los fines de la investigación. Se estableció lo siguiente:

a) Para ello se decidió tomar en su totalidad los niveles directivos y mandos medios por representar grupos pequeños y de fácil manejo; mientras que para el nivel operativo se extrajo una muestra simple al azar.

b) Se delimitó el tamaño de la muestra del nivel operativo que considera un nivel de confianza del 90%, un error de muestreo máximo para una proporción del 10%; estableciéndose en 41 el número de personas que integrarían la muestra. Los cálculos hechos se presentan a continuación:

b.1) Cálculo de m1:

$$\text{Fórmula: } m1 = \left[\frac{Z \sqrt{P(1-P)}}{d} \right]^2$$

Donde: m1: muestra por obtener.

Z: valor de normal estándar asociado al nivel de confianza.

P: proporción de la población.

d: error de muestreo.

$$m1 = ? \quad Z = 1,64 \quad P = 0,5 \quad d = 0,10$$

$$m1 = \left[\frac{1,64 \sqrt{0,50(1-0,50)}}{0,10} \right]^2 \quad m1 = 67$$

b.2) Cálculo del tamaño de la muestra y tomando en cuenta el tamaño de la población del nivel operativo.
(109 trabajadores)

$$m = \frac{m1}{1 + \frac{m1}{N}} \quad m = \frac{67}{1 + \frac{67}{109}} \quad m = 41$$

Este resultado implica que la muestra del nivel operativo equivale a un 37% de la subpoblación total de ese nivel.

c) Según lo expresado en los puntos anteriores la conformación de la muestra se expone en este cuadro:

Merck Sharp & Dohme de Costa Rica
Muestra seleccionada
Agosto, 1991

	Cantidad trabajadores	%
Cargos directivos	6	9,4
Mandos Medios	17	26,6
Nivel operativo	41	64,0
Total	64	100,0

d) Una vez estructurada la muestra para el estudio, el paso siguiente fue escoger los 41 empleados del nivel operativo en una forma simple aleatoria o al azar. Seguidamente, se describe el proceso seguido para esa escogencia:

- d.1) Se confeccionó un listado del personal a nivel operativo, en orden alfabético.
- d.2) El listado en mención se codificó y se asignó un número de 001 al 109 por cada persona.
- d.3) Con base en una tabla de número aleatorios, se procedió a la escogencia de los elementos que integrarían la muestra. Los pasos seguidos fueron:
 - d.3.1) Se estableció un rango de acción comprendido por las líneas del número uno al ciento nueve y por todas las columnas de la

tabla.

d.3.2) La escogencia de cada individuo se hizo tomando en cuenta solo los tres números del centro de cada columna.

d.3.3) Cada vez que se escogía un elemento de la muestra se pasaba de columna.

2.2.2. Instrumentos y técnicas aplicadas:

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron la entrevista estructurada y la encuesta. En este sentido, el proceso de confección de los respectivos instrumentos: guía de entrevistas y cuestionarios, se llevó a cabo simultáneamente al diseño de la muestra.

Se elaboraron tres cuestionarios, uno para cada nivel de la muestra, con la finalidad de obtener una visión propia de cada uno de esos niveles dentro del marco establecido por los objetivos de la investigación.

Además, en el nivel directivo, se empleó la entrevista estructurada para profundizar en los aspectos relacionados con la función de administración de recursos humanos; por eso se entrevistó a funcionarios vinculados a la ejecución de la misma.

Por otra parte, se debe mencionar que previo a la recolección de datos se realizó una prueba piloto, en el nivel operativo, con el propósito de verificar la comprensión del cuestionario diseñado para la encuesta. Para tales efectos, se seleccionó un grupo de personas escogidas al azar, equivalente al 10% de la muestra del nivel operativo (5 individuos), pero

que no estuvieran incluidas dentro de la misma. La información obtenida permitió corregir deficiencias en los cuestionarios.

2.2.3. Trabajo de campo:

El trabajo de campo se llevó a cabo en la primera semana del mes de noviembre de 1991. Consistió en la aplicación de los cuestionarios; así como, en realizar entrevistas a gerentes y algunos funcionarios relacionados con la administración de recursos humanos.

Una vez completados los cuestionarios y efectuadas las entrevistas, se procedió al procesamiento de los datos con el fin de clasificarlos y sintetizarlos.

El procesamiento de los cuestionarios incluyó los pasos de revisión y limpieza de datos, la codificación de acuerdo con las categorías y códigos establecidos. Posteriormente, se digitaron los datos y se utilizó el programa estadístico SPSS/PC de donde se obtuvo los cuadros del nivel operativo y del nivel de mandos medios. Se debe señalar que todo el procesamiento de los datos del nivel directivo fue manual, incluso la confección de los cuadros.

Con relación a las entrevistas realizadas a los gerentes, el primer paso fue la transcripción de los cassettes. Luego, se extrajo de estos documentos, con base en la guía de preguntas, los datos más relevantes que serían tomados en cuenta en la etapa de análisis e interpretación de la información.

2.2.4. Operacionalización de variables:

Consistió en definir tanto conceptual como operacionalmente las variables por analizar, según lo establecido por los objetivos de la investigación. Estas variables se describen a continuación:

Características socio-demográficas:

Considera aquellas características relevantes que identifican las características propias del personal relacionadas con los aspectos socio-económicos (sexo, estado civil, número de dependientes, estudios realizados, etc.).

Historia laboral:

Se refiere a la antigüedad del personal en la Compañía y en la permanencia en el puesto que ocupan.

Sistema de administración de recursos humanos:

Es el conjunto de directrices, mecanismos y procedimientos que conforman la función de administración de recursos humanos aplicada en la Compañía. Permitted medir la eficiencia en la ejecución de áreas como: planeamiento de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, entre otros.

Satisfacción en el trabajo:

Se refiere al bienestar percibido por los trabajadores en la ejecución de sus labores, dentro de la empresa, que conlleva el logro de sus metas laborales y personales. Algunos indicadores utilizados son:

satisfacción en la Compañía, relaciones interpersonales, rendimiento laboral, estabilidad del personal, entre otros.

Efectos en el desempeño general:

Son las repercusiones que implica la función de administración de recursos humanos en la labor desarrollada por la Compañía en procura de sus objetivos y metas. Considera aspectos como las repercusiones del recargo de funciones, el aporte del departamento de recursos humanos y los comentarios adicionales del personal.

Modelo del departamento de administración de recursos humanos:

Es la propuesta de un departamento encargado de administrar los recursos humanos, acorde a las necesidades de la Compañía. En ésta se incluye: justificación, enfoque, organización y áreas.

Mecanismos y procedimientos:

Son los medios y formas que va a delimitar la función de los distintos subprocesos del modelo del departamento de administración de recursos humanos propuesto. Este último detalla la forma de ejecutar las distintas áreas del sistema.

2.3. Confección del documento final:

Esta etapa final se desarrolló durante el primer semestre del año 1992, teniendo como base el trabajo hecho en las etapas anteriores. La primer tarea llevada a cabo en este período fue

el análisis e interpretación de los datos. En este sentido, la exposición del capítulo respectivo contempla en forma integrada la información proveniente de los niveles operativo y de mandos medios, y amplía con los datos obtenidos en el nivel gerencial provenientes tanto de las entrevistas, como de los cuestionarios.

CAPITULO III
MARCO TEORICO—CONCEPTUAL

MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

En este capítulo, se desarrolla una serie de aspectos teóricos que conforman la base del presente estudio. Con tal propósito, la descripción de los temas pretende brindar un marco de referencia que facilite el conocimiento de cómo se está aplicando la teoría en la realidad de la Compañía investigada.

Al mismo tiempo, esos aspectos tienen mucha relevancia para la exposición e interpretación de los resultados, así como para las conclusiones y recomendaciones que se incluyen en este informe. Con la finalidad de lograr los objetivos descritos, los temas se tratan de lo general a lo particular. De esta manera, los tópicos que conforman el capítulo son: teoría de sistemas, administración general, administración por objetivos, administración de recursos humanos y sus respectivas áreas, y una sección de terminología empleada.

Los dos primeros puntos mencionados proporcionan un panorama global que delimita el análisis del sistema de administración de recursos humanos en Merck, desde dos grandes perspectivas; la primera se refiere al ámbito de acción de un sistema, que incluye los distintos elementos que intervienen en él; mientras que la segunda concierne al dominio administrativo, que enfoca el área de estudio como factor integrante del mismo. Por otra parte, el tema de administración por objetivos tiene que ver con el vínculo de la planeación con las diferentes áreas del proceso administrativo

y, consecuentemente, para efectos de este análisis, con la gestión específica de recursos humanos. En lo referente al punto sobre administración de recursos humanos, aquí se parte de una conceptualización macro del sistema, para describir los diferentes componentes del mismo. Finalmente, se incluyen conceptos relacionados con el trabajo, para lograr una mayor claridad de los temas tratados.

3.1. Teoría de sistemas:

En los nuevos enfoques de administración, la teoría de sistemas se aplica con gran regularidad, pues se concibe la organización como un todo interrelacionado. En relación con este tema Johansen (1987), manifiesta "ante la palabra sistema, todos los que la han definido están de acuerdo en que es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos" (p.54). Como resultado de la anterior opinión, se puede deducir, que cualquier conjunto de objetos unidos entre sí, puede ser considerado como sistema, siempre y cuando haya una interacción entre las partes.

Una entidad podría ser denominada supersistema, sistema o subsistema. De acuerdo con el tipo de organización, ésta podría estar constituida por diferentes departamentos: producción, finanzas, recursos humanos, mercadeo y ventas, etc.; los cuales a su vez pueden llamarse subsistemas y éstos unidos a su vez, conforman el sistema de administración.

El departamento de recursos humanos se considera un sistema porque está integrado por varios subsistemas tanto técnicos como estratégicos entre estos: planeamiento de recursos

humanos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, etc. Un efecto en alguno de ellos, ya sea positivo o negativo llega a repercutir sobre los demás.

Los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos, con respecto al primero, es aquel donde la salida del producto modifica la entrada de los insumos. En referencia al segundo, no existe modificación alguna; lo cual permite el intercambio de energía e información entre los subsistemas o sistemas. Por lo tanto, las organizaciones están ubicadas en el ámbito de los sistema abiertos, ya que deben de interactuar con su medio sino dejarían de existir.

Asimismo, a través de los enfoques sistémicos, en los últimos años, se ha logrado introducir un conjunto de técnicas como: el análisis de sistemas, la ingeniería operacional y la ingeniería de sistemas, que generan un cambio en la visión de la organización. Por razones de estudio, se retoma el primero.

Según el autor Ovade citado por Chiavenato (1985), dice lo siguiente sobre la diferencia entre análisis e ingeniería

"el análisis está destinado a sugerir un curso de acción mediante el examen sistemático del costo, de la eficacia y de los riesgos de políticas y estrategias alternativas, inclusive la formulación de otras más, en caso de que las examinadas sean poco satisfactorias." (p.512).

La diferencia anterior, facilita comprender el tipo de estudio, ya que el mismo persigue mejorar el sistema de administración de recursos humanos prevaleciente en la Compañía.

*Más que el presente
tal vez más adecuada
Será la selección de un enfoque
serios o profundo
punto de inflexión
analítica?*

3.2. Administración general:

La administración es una actividad inherente a la evolución del hombre, la misma empieza a desarrollarse desde el momento en que los individuos sienten la necesidad de relacionarse unos con otros, constituyendo grupos, con el propósito de obtener fines comunes.

A partir de ese momento, la administración adopta distintos enfoques de acuerdo a los nuevos avances logrados por los estudiosos en ese campo. Es así, que a partir del siglo XIX surgen tres escuelas del pensamiento administrativo: la escuela clásica dividida en administración científica y la teórica clásica de organización; la de ciencias del comportamiento y la escuela de ciencias administrativas.

En lo que respecta a la escuela clásica, su primer enfoque, o sea la administración científica, está dirigido a la aplicación de técnicas científicas con el fin de elevar la productividad de las fábricas y de las personas. Es así que el principal proponente de esa escuela Frederick Taylor y sus seguidores, entre ellos: Barth, Gantt, Filene, los Gilberth, etc. se olvidaron del deseo del ser humano de lograr satisfacción en el trabajo.

El segundo enfoque, la teoría clásica de organización cuyo fundador fue Fayol, nace de la necesidad de dirigir organizaciones complejas. La filosofía de Fayol por medio de sus principios proporciona a la administración su cuerpo doctrinal. Esta doctrina establece que gobernar una organización es un arte que debe asegurar la aplicación

racional de sus funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas. Además, sostiene que un acto administrativo debe de contar con su debida organización, mando, previsión, coordinación y control para que el resultado sea exitoso.

A partir de la comprobación, por parte de los administradores sobre las deficiencias en la producción y armonía en el lugar de trabajo, entre otras cosas; nace la escuela de la ciencia del comportamiento. El eje central de este movimiento es colocar al ser humano como un fin y no, simplemente, en un instrumento para la consecución de los fines de la organización.

Es así que, el principal exponente Elton Mayo y su movimiento de relaciones humanas cambia el concepto tradicional "hombre racional" por "hombre social", lo que permite conocer que el hombre no solo se motiva con el aspecto económico, sino también con las necesidades sociales. De ahí que Elton Mayo y colaboradores de otras disciplinas como psicología, sociología, realizaron investigaciones sobre el comportamiento de la gente en el ambiente de trabajo. Los resultados de los estudios permitieron conocer que el hombre no se debe de observar como un objeto de producción sino que debe de considerarse aspectos como la motivación individual, las relaciones interpersonales en el trabajo, el comportamiento en grupo y la importancia que tiene para el individuo su trabajo.

La escuela de ciencias administrativas tiene su origen con el advenimiento de las computadoras y la formalización de los

procedimientos de investigación de operaciones. La misma está enfocada a resolver problemas, mediante grupos interdisciplinarios con el auxilio de los equipos computacionales, que permiten determinar los efectos que conllevan a determinada situación. Por eso las técnicas de la ciencia administrativa tienen gran aplicabilidad en diferentes actividades de la organización como en la programación de vuelos, programas de recursos humanos, etc.

En resumen, las tres escuelas en la actualidad siguen manteniendo su importancia y evolucionan conforme a los cambios que suceden en la sociedad. De ahí la necesidad de comprender las diferentes direcciones de las mismas. Además, como la escuela clásica ha venido incorporando los nuevos enfoques: de sistemas y de contingencia; el primero fue descrito anteriormente, el segundo se refiere a la búsqueda de la mejor alternativa en una situación dada. En relación con el enfoque de contingencia Stoner y Wankel (1991), manifiestan que: "consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de la administración" (p.53). De ahí que se encuentre en boga en la actualidad, con el apoyo del enfoque de sistemas.

Al considerar las diferentes definiciones de los tratadistas, la administración se conceptualiza de la siguiente manera: es un proceso conformado por principios, técnicas y prácticas que hace posible, por medio del esfuerzo cooperativo de grupos humanos, la transformación de los recursos técnicos y

materiales que posee una organización para lograr sus fines y proporcionar bienestar a sus trabajadores. Este proceso involucra varias funciones como planeamiento, organización, integración del personal, dirección y control. Las mismas se explican a continuación:

Planeamiento: Es la primera fase por realizar en cualquier tipo de organización, la misma consiste en la toma de decisiones en forma anticipada donde se redefinen los cursos de acción que permitan lograr los objetivos propuestos. Lo que conlleva a establecer la estrategia global a desarrollar con la debida jerarquía detallada de los planes que permita integrar y coordinar las actividades.

En los últimos años, el planeamiento que realiza la organización, ha traído consigo un nuevo estilo de dirección; la administración por objetivos, la cual se desarrolla en páginas posteriores.

Organización: Realizada la fase anterior, prosigue la coordinación de los recursos tanto técnicos, materiales y humanos, por medio del diseño de la estructura de la organización que delinee claramente las tareas por realizar, quién las debe llevar a cabo, cómo se agrupan las mismas, los niveles de autoridad, la toma de decisiones, etc.

Integración de recursos humanos: Los mismos constituyen el elemento más valioso de una organización. De ahí, la importancia que debe tener cualquier entidad en proporcionarse éstos, de acuerdo a los puestos establecidos dentro de su estructura.

Para integrar los recursos humanos es necesario realizar funciones técnicas y estratégicas como planificación de recursos humanos; reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo; satisfacción; comunicación, etc.

En relación con este tema, los autores Koontz; O'Donnell; Weihrick (1988), definen integración de personal, como:

"la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario."
(p.413-414)

Dicho tema es desarrollado con mayor amplitud más adelante.

Dirección: Se basa en dirigir e influir sobre las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo; lo cual implica crear la atmósfera apropiada para orientar el aspecto interpersonal de la organización; es decir, motivar al personal, dirigir sus actividades, resolver conflictos y otros.

Control: es la última fase de las funciones de la administración, y consiste en medir la labor de los trabajadores con el fin de asegurar que los hechos se ajustan a los planes. Se fundamenta en comparar el desempeño con las metas prefijadas, con el fin de corregir las desviaciones a tiempo.

Esta conceptualización, conlleva a considerar la administración como ciencia y arte al mismo tiempo. En primera instancia, es ciencia porque busca explicar sistemáticamente los fenómenos de la administración mediante conceptos, teorías,

principios sobre los cuales se apoya la teoría administrativa. La administración es arte en la medida que pone de manifiesto la creatividad del ser humano con el agregado de la habilidad en su desempeño; es decir, sintetiza la utilización del conocimiento básico en la aplicación práctica.

3.3. Administración por objetivos:

Los cambios producidos, en las sociedades actuales, han traído aparejado nuevas formas de administrar; una de ellas se conoce como administración por objetivos (A.P.O.). Para que se comprenda mejor el concepto de administración por objetivos es importante definir el término objetivo; éste se puede considerar como el fin hacia donde se dirigen las actividades de la organización.

Así, administración por objetivos es conceptualizada por Odiorne (1987), de la siguiente forma:

"proceso por el cual los administradores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada individuo en términos que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad, y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros" (p.67-68).

En resumen, lo que persigue en última instancia la administración por objetivos es mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones.

De acuerdo con las diversas conceptualizaciones de diferentes autores, esta idea ofrece ciertas ventajas como las que a continuación se mencionan:

- Evalúa el desempeño del individuo de una forma más objetiva, para su remuneración y compensación

lo que motiva su conducta y facilita la congruencia entre las metas tanto individuales como organizacionales.

- Al existir una participación en todo el proceso, desde la formulación de los objetivos hasta el logro de los mismos, se alcanza una mejor coordinación.
- La administración por objetivos favorece la utilización máxima de los recursos de la organización.
- Simplifica el control al definir claramente la responsabilidad de cada individuo.
- Posibilita una mejor comunicación.
- Favorece las relaciones entre superiores y subalternos, eleva la moral del personal: se reduce el movimiento de los empleados.
- La administración por objetivos se coloca hacia el futuro, más que hacia el pasado; ello significa una administración práctica y no reactiva.

La administración por objetivos, también, tiene sus desventajas que se derivan generalmente por defectos en su aplicación o porque son inherentes al sistema. Dentro de ellas se encuentra: la poca flexibilidad y claridad en los objetivos, tendencia a fijar metas a corto plazo, fallas en el desconocimiento de su filosofía, etc.

3.4. Administración de recursos humanos:

Los nuevos enfoques administrativos traen consigo cambios en la administración de las personas. Al inicio del presente siglo, la concepción de personal era un tanto restringida, ya que se relacionaba, principalmente, con labores operativas: trámites y registros derivados de áreas como reclutamiento y selección, sueldos y salarios, y otros. A partir de 1930, con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas y el desarrollo técnico de los procesos y de los elementos que la conforman, cambia la percepción de recursos humanos, en el cual se considera al trabajador como un fin y no como un medio.

Si se parte de que la función, clave de la administración de recursos humanos, es generar el conjunto de acciones que permitan proporcionar y mantener una fuerza laboral, acorde con las necesidades de la organización, entonces es válida la concepción de Chiavenato (1985); donde afirma:

"la administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez, que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo" (p.139).

Chiavenato engloba los aspectos más relevantes del enfoque actual sobre recursos humanos, donde considera al trabajador como un recurso, no solo desde el punto de vista del esfuerzo que puede generar, sino también, al atender la perspectiva de la personalidad que involucra elementos como: los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, vocaciones, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc.

Por tanto, se palpa la necesidad en una organización por acrecentar esas peculiaridades individuales, en procura del propio beneficio de la misma, así como, del trabajador y de la sociedad en general.

Este enfoque actual de la administración de recursos humanos tiene su sustento en que estos recursos, a diferencia de los recursos técnicos y materiales, no pueden ser propiedad de la empresa; por este motivo, las organizaciones deben desarrollar una gestión positiva para contratar trabajadores que, en forma espontánea, pongan su potencial a disposición de las mismas; así se logra un mejor rendimiento organizacional con base en la capacidad y el esfuerzo de trabajo. El pensamiento de Chiavenato (1985), al respecto, sirve de argumento para la afirmación anterior:

"La administración de recursos humanos es contingencial, o sea, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices urgentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles" (p.123-24).

Una vez expuesta la teoría de sistemas, administración general, administración por objetivos, administración de recursos humanos, se procede a describir los diferentes elementos que integran la gestión de recursos humanos. Con ese fin, esta investigación se ha subdividido en:

- Planeamiento de recursos humanos.
- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección.

- Inducción.
- Capacitación y desarrollo.
- Sueldos y salarios, incentivos, prestaciones y servicios.
- Comunicación.
- Evaluación del desempeño.
- Disciplina.
- Trámites y registros.
- Higiene y seguridad.
- Satisfacción en el trabajo.
- Cultura y desempeño organizacional.

3.4.1. Planeamiento de recursos humanos:

De acuerdo con el desarrollo del proceso administrativo, el planeamiento se ubica como su primera actividad, debido a que ésta cumple con el cometido de establecer los lineamientos que guían el funcionamiento futuro de toda entidad. Al mismo tiempo, dicha actividad es un componente esencial de la gestión que se realiza en cada una de las áreas funcionales de una organización. Por tanto, en el campo de administración de recursos humanos, la planificación es el elemento orientador del esfuerzo conjunto de los distintos procesos del sistema, con la finalidad de responder a los planteamientos de la filosofía de una compañía.

A partir de la integración de la gestión de recursos humanos con los objetivos y metas organizacionales, la planificación garantiza la aplicación de las políticas, programas y técnicas más adecuadas para consolidar un sistema

efectivo, que permita determinar como inciden los procedimientos de la compañía sobre los recursos humanos disponibles. Es así, como se establece que el propósito más importante del planeamiento consiste en dotar a un organismo de individuos suficientemente capacitados para atender sus necesidades. En este sentido, el primer paso de la planificación radica en determinar, por medio de un inventario o pronóstico, los recursos humanos que posee la compañía para identificar el potencial de promoción del personal. Cuando se presenta déficit de personal, se recurre al mercado externo de trabajo; mientras que si hubiera un exceso de personal en la empresa, para reducirlo se congelan las contrataciones externas y, a través del proceso normal de abandono de la empresa por motivos de jubilación, enfermedad, renuncia, etc.

Por otra parte, vale recalcar la importancia de que el planeamiento de recursos humanos se integre verticalmente con la planificación estratégica de la organización. Lo anterior, se manifiesta porque es imprescindible la relación recíproca entre ambas, con la finalidad de obtener una fuerza laboral de alta capacidad. Además de integrarse en forma vertical, es necesario una integración horizontal de las diferentes actividades de administración de recursos humanos, tales como: análisis y clasificación de puestos, compensación, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, etc.; con el propósito de desarrollar una acción efectiva en esa área funcional.

En la medida que se consolide el criterio anterior, el sistema de administración de recursos humanos, constituirá parte fundamental del engranaje conformado por el conjunto de áreas funcionales; en esas condiciones la compañía llega a alcanzar sus objetivos estratégicos. Es importante recalcar que los resultados obtenidos con la planificación de los recursos humanos son medibles entre un mediano y largo plazo.

Por otro lado, la interacción de los distintos sistemas de la organización, inciden de una manera u otra en los demás; por esta razón es necesario un planeamiento del sistema de administración de recursos humanos en conjunto con los otros sistemas, para delinear una planificación general de la compañía.

3.4.2. Análisis y descripción de puestos:

El análisis de cargos es de vital importancia, pues es el instrumento que brinda la información necesaria para establecer los requerimientos de los distintos puestos de la estructura organizacional; así como, sobre el tipo de trabajadores que deben ocupar esas plazas.

La mencionada actividad es considerada como un elemento fundamental del sistema de administración de recursos humanos porque, mediante éste, se facilita enormemente la planificación, el reclutamiento y selección, la compensación, la capacitación y desarrollo de personal, la evaluación del desempeño, etc. Además, permite conocer las relaciones entre los puestos y ayuda a determinar la posición jerárquica que han de ocupar en el organigrama de la entidad.

El análisis de puestos es definido por Arias Galicia (1983), de la siguiente manera:

"Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado" (p.177).

De la anterior definición se deduce, que se debe obtener, evaluar y organizar suficiente información para conocer cuáles actividades son desarrolladas en el puesto, los requisitos que debe tener una persona para ocupar ese puesto y su lugar de trabajo. Además, algo digno de recalcar, es que esta función estudia el puesto y no la persona que lo desempeña.

Los resultados del análisis de cargos se manifiestan en dos aspectos principales: la descripción de puestos y las respectivas especificaciones de éstos. La primera plantea en forma escrita los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de cada puesto. En resumen, Wearther y Davis (1991), conceptualizan la descripción de cargos así: "Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico" (p.74). A la vez, esto reafirma que la descripción de puestos está enfocada directamente al trabajo que debe de realizarse en los mismos y no a describir a las personas que los ocupan.

La función de análisis de puestos tiene un segundo producto, que se refiere básicamente a las especificaciones de

los cargos, que consideran las cualidades de las personas responsables de cumplir con esas tareas; entre estas características, se mencionan: educación, conocimientos, habilidades, personalidad. Asimismo, es importante mencionar, que ambos elementos: descripción y especificación de puestos pueden incidir de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas. Lo anterior, por cuanto si no existe un equilibrio apropiado entre esos dos elementos se corre el riesgo de ubicar individuos no aptos en las distintas plazas de la organización.

3.4.3. Reclutamiento y selección de personal:

Se trata de dos procesos íntimamente ligados en su ejecución, debido a que la finalización del reclutamiento marca el inicio de la labor de selección. En otras palabras, el primero de esos procesos consiste en atraer los mejores candidatos para ocupar los puestos de la organización; y el segundo, tiene que ver con la escogencia de quienes en definitiva van a desempeñar esos cargos.

Con la finalidad de cumplir con ese cometido, el reclutamiento, al igual que los otros elementos del sistema de administración de recursos humanos, debe estar integrado en la planificación interna y externa de dicha área funcional. En el exterior, su orientación es delimitada por los planes generales de la Compañía, mientras que internamente, la misión consiste en acoplarse armoniosamente con los otros elementos del sistema, en procura de un objetivo común. Así el reclutamiento busca conseguir una fuerza laboral idónea y

permanente, ajustada a la realidad de cualquier entidad; caracterizada por una correlación entre el perfil del trabajador y las características de su puesto. En síntesis, se puede definir el reclutamiento como aquel proceso que permite identificar y atraer candidatos capacitados para ocupar las plazas de la empresa.

De acuerdo con este razonamiento y para cumplir con los lineamientos del planeamiento de recursos humanos, el reclutamiento atiende las necesidades de la organización, y considera la posibilidad de obtener candidatos provenientes del interior o exterior de ésta. En el primer caso, se busca satisfacer las necesidades de personal mediante programas de promoción y desarrollo de los trabajadores en el interior de la compañía, y resulta beneficioso tanto para la empresa como para el individuo, porque incide positivamente en la relación costo-beneficio y en el bienestar de los empleados. Con respecto al segundo caso, o sea el externo, se recurre a él cuando es necesario conseguir fuera de la empresa las personas aptas para determinados puestos.

La actividad de selección de personal es una fase consecuente al reclutamiento, con el objetivo de encontrar entre los candidatos disponibles, aquellos más idóneos para las necesidades de la organización. Según Riesgo Ménguez (1983), la selección de personal es: "el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo" (p.87). Las técnicas, que menciona el autor, se refieren a los medios

utilizados por el seleccionador para la escogencia de los empleados, entre estas se destaca: formularios de solicitud, entrevista preliminares, análisis curriculares, investigación de referencias laborales, exámenes médicos, pruebas técnicas, investigación socio-económica, entrevista con jefe inmediato, y entrevistas de contratación y verificación. Posterior a este proceso, la decisión de contratar recae en la autoridad definida por la organización, y debe tener una posición suficientemente clara y objetiva para reconocer que la idoneidad del candidato depende de una exhaustiva aplicación de técnicas y de la identificación entre el individuo y el puesto.

Finalmente, es relevante indicar que la importancia de establecer lineamientos facilitadores de una selección objetiva, genera múltiples ventajas para la compañía. Esto se detecta al observar la reducción de los costos por capacitación y entrenamiento de personal rechazado con poco tiempo de contratación ya que una selección efectiva va encaminada a la elección de personas que estén en capacidad de identificarse con los fines de la organización. A la vez, esta función tiene relevancia porque implica una salida exitosa en el proceso, que se integra con el reclutamiento, por los costos que conlleva.

3.4.4. Inducción de personal:

La inducción es el primer paso en la capacitación del personal; se puede decir que se inicia con el proceso de reclutamiento y selección. Esta actividad se intensifica cuando los individuos pasan a formar parte de la organización, mediante una mayor participación conjunta con el departamento

de recursos humanos y el respectivo departamento donde se ubican. La finalidad de la inducción consiste en adaptar el empleado a la organización, por medio de la comprensión y aceptación de normas y valores que existen en sus miembros. De ahí la necesidad de que la entidad proporcione a los nuevos trabajadores toda la información relativa a su puesto, a la organización y a sus políticas, con el fin de que exista una correlativa identificación entre la compañía y los nuevos empleados en el menor tiempo posible.

Con base en la información del anterior párrafo se establece que el programa de inducción pretende proporcionar información básica sobre la empresa, a la vez que integra el proceso de socialización de nuevos trabajadores. El primero de esos elementos del sistema de administración de recursos humanos, constituye una guía inicial sobre aspectos que afectan de inmediato al personal recién ingresado, tales como: horarios de trabajo, normas de conducta, trámites de planilla, etc. Por su parte, la socialización conlleva a que el individuo se sienta realmente parte de la compañía, lo que conlleva a su vez a fortalecer la moral, a disminuir la salida de trabajadores en sus primeros días, y a elevar el rendimiento. En este sentido, es vital infundir en el personal una serie de normas, actitudes, principios, costumbres, etc.; en un marco delimitado por los fines de la entidad.

3.4.5. Capacitación y desarrollo:

El desenvolvimiento de las organizaciones depende en gran medida de la capacitación y las posibilidades de desarrollo que tenga el empleado. Por lo tanto, las entidades deben de crear, mantener y brindarle el seguimiento adecuado a sus programas; con el fin de enseñar y mejorar las destrezas y habilidades del personal en sus respectivos cargos o para ocupar otros puestos en el futuro. La planificación en esta área es de vital importancia, porque refuerza la congruencia entre las metas de la organización y las perspectivas del trabajador.

El tener una visión futurista en la capacitación y el desarrollo de personal, implica una consolidación del planeamiento de la gestión de recursos humanos en cualquier organismo. Esto por cuanto, de esa manera, se logra mantener trabajadores hábiles y diestros, identificados con la compañía y que por ende generan una alta efectividad en su desempeño. Al observar este panorama, necesariamente, se debe enfocar ambos factores desde la perspectiva del alcance que tienen. Entonces, se detecta que dichas actividades son diferentes; al respecto, Guvenc, Alpander (1985), afirma:

"Las diferencias principales entre capacitación y desarrollo se relacionan con el tiempo. La capacitación se refiere a las necesidades inmediatas a entrenar una persona al puesto, mientras que el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo" (p.232).

Según lo expuesto, establecer esa diferencia es fundamental para reforzar algunas diferencias del desempeño, o sea, mientras la capacitación va encaminada a tecnificar más al empleado en su puesto, el desarrollo tiene como fin prepararlo

para que en el futuro pueda responder en forma eficiente al ocupar una mejor plaza en la organización.

De acuerdo con el planteamiento para preparar un programa de capacitación, es indispensable realizar un estudio exhaustivo de la situación actual de la compañía, con el objetivo de conocer las deficiencias existentes y, sobre esa base, formular el contenido del mismo. El autor Dessler, G. (1991, p. 270), expone un proceso básico de los programas de capacitación, que consiste en cuatro fases:

- 1) Determinación de necesidades de capacitación.
- 2) Objetivos del programa de capacitación.
- 3) Técnicas de capacitación.
- 4) Evaluación del esfuerzo de capacitación.

En la medida en que el mencionado programa sea delimitado por los objetivos organizacionales, dentro de una perspectiva a largo plazo, se estará fortaleciendo un proceso integrador de los fines particulares de la capacitación con los planteamientos del desarrollo del personal. De ahí que la compañía tendrá beneficios, muy favorables, debido a que los resultados de ese proceso integrador se visualizan en una fuerza laboral estable y productiva.

3.4.6. Sistema de remuneración y otros beneficios:

A esta área de la administración de recursos humanos le corresponde formular los lineamientos más apropiados para que la compañía retribuya, de una manera justa, el esfuerzo de su personal por cumplir con las metas especificadas. En consecuencia, con la incorporación de una estructura armoniosa

de principios y técnicas, se pretende proporcionar una compensación óptima, que involucre tanto el pago justo de sueldos y salarios, como los servicios, prestaciones e incentivos que se brindan al empleado. Al mismo tiempo, se busca garantizar el bienestar de los trabajadores; entre tanto, la organización se consolida como un ente capaz de obtener, mantener y retener su fuerza de trabajo en condiciones muy favorables.

Respecto a la fijación de los sueldos y salarios, conviene mencionar que intervienen varios factores tales como: la oferta y demanda en el mercado laboral, las organizaciones de trabajadores, la capacidad de pago de la organización, la productividad de la empresa, la economía nacional, el costo de vida y las regulaciones del gobierno. Dentro de ese panorama enmarcado por esos factores, se establecen cuatro niveles para determinar los sueldos y salarios en cualquier tipo de organización:

Valoración de puestos: Consiste en determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás e incluye para ello los siguientes métodos:

- Alineamiento o valuación por series.
- Gradación previa a escala de grados predeterminados.
- Comparación de factores.
- Valoración por puntos.
- Encuesta de salarios.

Eficiencia: Este punto se refiere a la capacidad del trabajador para lograr los objetivos en el menor tiempo y con el menor costo posible, contempla: los estándares de rendimiento y la evaluación del desempeño.

Necesidades del trabajador: El trabajador como ser humano posee necesidades individuales, familiares, etc. Los sueldos y salarios vienen a cubrir gran parte de ellas. Además, para que los trabajadores sean productivos, los sueldos y salarios deben de cubrir como mínimo las necesidades básicas: alimentación, vestido, vivienda, servicios esenciales y seguridad.

Capacidad de la empresa: Es un factor importante, porque de acuerdo con el potencial económico de la organización, se puede establecer los incentivos, la participación en las utilidades, bonificaciones, compra de acciones, entre otros.

En lo referente a las prestaciones y servicios que una organización ofrece a su personal, el esfuerzo que se haga en ese sentido, viene a cubrir necesidades sociales, culturales, etc., que, también, son esenciales en la vida particular de los individuos. Los beneficios son uno de los factores más importantes en la gestión de recursos humanos, ya que permite a las empresas desarrollar un clima organizacional apropiado, para un buen desenvolvimiento de los empleados. El autor Peña Baztán (1982), se refiere a este asunto de la siguiente manera:

"Una buena administración y conducción del personal tenderá a crear en la empresa un clima de trabajo positivo, un ambiente agradable en que las relaciones entre empresa y trabajadores discurren por un amplio cauce de entendimiento mutuo, basados en el diálogo" (p.687).

Del planteamiento previo, se desprende que el programa de beneficios es un medio complementario, utilizado por las organizaciones, como ayudas o servicios para estimular y mantener, en la fuerza laboral, un clima de satisfacción; de esta manera, el personal obtiene beneficios adicionales, que le permiten atender sus necesidades individuales. Estos beneficios se agrupan en: beneficios recreativos, deportivos y culturales: tales como bibliotecas, clubes de trabajadores, boletines, conferencias, eventos deportivos; beneficios económicos: pólizas de seguros, jubilaciones, fideicomisos, financiamiento de estudios; confort para los empleados: comedores, transporte, tienda, abarrotes, etc.

Además, la conformación de un programa de esta índole, tal como se dijo al inicio, depende del nivel económico de la empresa, y de las necesidades prioritarias del trabajador.

3.4.7. Comunicación:

La información en cualquier tipo de entidad constituye el elemento básico para su funcionamiento, por esta razón es imprescindible crear, mantener y dar seguimiento adecuado a los canales de comunicación, con el fin de cumplir con las funciones de informar, persuadir, promover acciones, etc. La comunicación, se define como el proceso transmisor de información y conocimientos entre las personas que conforman una organización. En este proceso, intervienen varios elementos: emisor, mensaje, medio, receptor y la retroalimentación. De esta forma, se establecen los canales de comunicación formales e informales que permiten el flujo de

información, a través de la estructura organizacional, y la toma de decisiones de manera precisa.

Según esto, se deduce que la transmisión de información incluye, desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal, que involucra gestos, expresiones faciales y movimientos corporales. El proceso comunicativo constituye un medio útil para incrementar el desempeño de los trabajadores por su importancia en las áreas de emotividad, transferencia de información y control de las operaciones.

Asimismo, existen diferentes tipos de sistemas de comunicación como la descendente, ascendente, horizontal y la diagonal; las cuales deben ser utilizadas eficientemente, si en realidad se pretende consolidar una fuerza laboral productiva. En este sentido se ha de buscar la minimización de causas que interfieran de manera negativa en dicha actividad, entre ellas se menciona: objetivos no claros, marcos de referencia negativos, juicios de valor, desconfianza, problemas de semántica y percepción, diferencias de "status". El esfuerzo encaminado a superar esas barreras conlleva a obtener buenos resultados organizacionales, porque el fortalecimiento de la comunicación es resultado de la aplicación de ciertas técnicas que conllevan a que los empleados se entiendan mejor entre sí, entre estas: seguimiento constante de la información que se transmite, regulación de su flujo, empatía, retroalimentación, confianza mutua, simplificación del lenguaje.

Por último, conviene destacar que los resultados obtenidos, a través de la actividad comunicativa, van intrínsecamente

relacionados con los lineamientos estipulados por la planificación de recursos humanos. El fin último de este proceso radica en establecer una red de comunicación cuya eficiencia se mida por la consistencia y oportunidad de la información que transmite, con miras a atender las necesidades de la compañía.

3.4.8. Evaluación del desempeño:

Es una técnica esencial en la gestión de recursos humanos porque permite suministrar una descripción precisa sobre el cumplimiento de las funciones del empleado, durante el pasado o sobre la capacidad de rendimiento futuro. Este sistema de operación es dado en la relación de la persona con su cargo.

De ahí que en la evaluación del desempeño intervienen tres etapas fundamentales: la primera consiste en una definición precisa de los cargos para establecer las responsabilidades y tareas correspondientes a cada uno de ellos; y delinear parámetros prácticos y confiables para medir que tan bien ejecutan los individuos sus puestos. La segunda fase, estriba en confrontar el verdadero rendimiento de los trabajadores con los estándares predeterminados; es decir, corresponde a la evaluación del desempeño propiamente dicha. El último paso se refiere a la acción de retroalimentar a las personas al comunicarles los resultados y progresos de su esfuerzo, así como los planes adoptados para corregir cualquier deficiencia que se presente.

Los resultados de un efectivo mecanismo de evaluación del rendimiento, tal como se mencionó en el primer párrafo de este

apartado, se miden por su contribución al mantenimiento de un ambiente organizacional satisfactorio. La evaluación del desempeño, es un instrumento, que utiliza la gerencia, porque le sirve de apoyo en la toma de decisiones; pues al determinar la calidad de la labor del personal, permite apreciar los efectos de la labor administrativa en el campo de los recursos humanos, con respecto a mejorar el esfuerzo de los empleados, desempeño, políticas de compensación, necesidades de capacitación y desarrollo, entre otros.

Existe una gran variedad de métodos para llevar a cabo esta tarea, que son clasificados por Werther y Davis (1991, p. 190-200), de la siguiente manera:

Métodos de evaluación para el pasado:

- Escala de puntuación.
- Listas de verificación.
- Selección obligatoria.
- Verificación de campo.
- Distribución forzada.
- Calificación conductual.
- Registro de acontecimientos críticos.
- Etc.

Métodos de evaluación para el desempeño futuro:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Método de centro de evaluación.

Cada uno de esos grupos tiene su enfoque propio; entretanto el primero de ellos pretende corregir lo que ya ha pasado, el segundo pretende proyectar la tarea hacia metas contempladas en el planeamiento. Por lo tanto, se puede colegir que la evaluación del desempeño debe mantener un equilibrio en la aplicación de ambos enfoques, con el propósito de responder acertadamente a las necesidades del corto y largo plazo consideradas en la planificación del sistema de administración de recursos humanos.

3.4.9. Disciplina:

Las empresas con el fin de enrumbar hacia el logro de los objetivos, crean y adoptan un conjunto de medidas dirigidas a asegurar un adecuado ajuste del personal a las normas y procedimientos de trabajo establecidos. De esta forma, la disciplina constituye una forma de capacitación tendiente a corregir, mejorar y moldear las actividades y la conducta de los empleados, al tener como finalidad, el mejor rendimiento de los esfuerzos individuales, en procura de la cooperación y el desempeño requerido por la organización.

Por otra parte, la acción disciplinaria comprende una serie de aspectos. El primero tiene que ver con la forma en que la conducta de las personas puede afectar la actividad laboral en forma directa, tal es el caso del ausentismo, insubordinación, negligencia. Un segundo punto se refiere al mal comportamiento con relación a la organización como: peleas, robos, deslealtad. Otro tercer asunto, se refiere a la conducta cuyas consecuencias negativas repercuten en la sociedad, por ejemplo:

delitos, crímenes, etc.

Lo anterior acarrea que el afán del proceso disciplinario deba tomar en cuenta esos factores, para controlar en todo momento las incidencias que pudieran tener en la entidad. Es así como la disciplina incorpora dos perspectivas, una preventiva y la otra correctiva. La primera se caracteriza porque pretende lograr la autodisciplina del personal, con el objetivo de que cumpla con las normas y procedimientos en vigencia. En lo concerniente a la correctiva, su énfasis está centrado en sancionar a quien infringe las reglas; y con ello, desalentar la posibilidad de nuevas transgresiones.

Asimismo, la comunicación juega un papel importante, ya que permite consolidar el proceso disciplinario mediante la divulgación de las políticas encaminadas a guiar la acción en este campo. Con esta concepción se confirma que la disciplina debe considerarse como una oportunidad de aprendizaje para el personal, al mismo tiempo, que constituye una herramienta útil para mejorar la productividad y las relaciones humanas en la organización. Por tanto, se adopta una filosofía constructiva, en vez de autoritaria; y por ende la modificación de la conducta se da en condiciones favorables, tanto para el personal como para el patrono. En este sentido, es relevante estimular la comunicación ascendente por medio de un procedimiento de quejas, que le garantice a los individuos el ser escuchados cuando tienen alguna objeción sobre las políticas y normas disciplinarias de la compañía.

La consolidación de los diversos elementos del proceso disciplinario señalados, viene a definir una estrategia gerencial conciliadora de los intereses empresariales y de los trabajadores. Todo eso, con el fin de estimular la participación del personal, así como la negociación, entre las partes. El resultado viene a promover una mayor autorrealización; a la vez que disminuye significativamente el efecto punitivo de la disciplina.

3.4.10. Trámites y registros:

La misma consiste en llevar a cabo todas las funciones operativas que genera el sistema de administración de recursos humanos, tales como: acciones de personal, trámite y emisión de documentos, planillas, expedientes de personal, reportes de seguro social; control de incapacidades, ausencias, etc.

En esta actividad, por una parte, se delinea las acciones que conforman los distintos procedimientos relacionados con la gestión en este campo; mientras que, por otro lado, se estructuran los mecanismos adecuados para constituir una base de datos histórica de las operaciones pertinentes de la administración de recursos humanos, de cualquier organización.

Igual que los otros elementos del sistema, los trámites y registros deben ser planeados, cuidadosamente, con el propósito de lograr agilidad y oportunidad en los mismos.

3.4.11. Seguridad e higiene en el trabajo:

Se refiere al esfuerzo que realiza la organización por proveer a su personal un entorno laboral óptimo. Por lo tanto,

el mencionado afán involucra una serie de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, generados por el trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. Debe entenderse por salud, en los términos planteados por la Organización Mundial para la Salud, según Chiavenato (1985), "la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de enfermedad" (p.422).

Específicamente, la higiene de trabajo se relaciona con el diagnóstico y prevención de las enfermedades ocupacionales, a través de la aplicación de normas y procedimientos, que procuran proteger la integridad física y mental del personal, contra riesgos derivados de las tareas del puesto, y del ámbito físico donde se ejecutan. Por otra parte, la seguridad laboral tiene que ver con las medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas adoptadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del medio, e instruir y convencer a las personas sobre las medidas preventivas.

Las dos actividades son de gran relevancia para garantizar la continuidad de la producción y la moral de los trabajadores, porque procuran brindar condiciones laborales satisfactorias. En ese sentido, considera aspectos como: riesgos profesionales, condiciones climáticas, ruido y vibraciones, orden y limpieza, pruebas de exposición a sustancias tóxicas y otras, ergonomía, etc.

En síntesis, la seguridad e higiene ocupacional es un elemento clave del clima de una entidad, porque procura establecer condiciones laborales apropiadas para mantener la salud de los empleados y, con ello, generar un desempeño efectivo en condiciones satisfactorias para el personal.

3.5. Satisfacción en el trabajo:

La satisfacción del personal es una variable que la organización debe administrar con sumo cuidado, ya que de ésta depende en gran medida el buen accionar de la misma. Por lo tanto, es indispensable crear y facilitar condiciones propicias en cuanto al ambiente de trabajo, compañerismo, trabajos mentalmente interesantes, premios equitativos y otros; con el objetivo de lograr el mejor rendimiento de los individuos en sus labores.

Los autores Byars y Rue (1984), definen la satisfacción en el trabajo de la siguiente manera:

"actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo; por lo regular, una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él" (p.211).

Esta definición viene a confirmar lo manifestado en el párrafo antedicho, de ahí que como resultado de un ambiente satisfactorio se minimizan las actitudes negativas del individuo en el trabajo, que se reflejan en última instancia en ausentismo, rotación de personal, bajo desempeño, mala calidad de trabajo, etc. Además, es necesario mencionar que el nivel de satisfacción de los trabajadores, depende de otras constantes, tales como edad, actividad, tamaño de la

organización, etc.

Por consiguiente, se comprende que la satisfacción del personal, en la compañía, es la meta en torno a la cual giran los diferentes elementos del sistema de administración de recursos humanos. Esto por cuanto el fin último de la mencionada actividad es el propio ser humano, y por ende todos los esfuerzos se encaminan a proporcionar condiciones de trabajo facilitadoras en un entorno organizacional satisfactorio. De esta manera, se deduce que la planificación de recursos humanos tiene la misión permanente de canalizar, armoniosamente, la gestión de los distintos componentes del sistema hacia la satisfacción del personal en la entidad.

3.6. Cultura y desempeño organizacional:

La cultura organizacional se puede definir como aquel conglomerado de principios, actitudes, conductas, percepciones, rituales, etc; que delimitan el funcionamiento de una empresa. Es así como esos aspectos automáticamente influyen en la gestión de recursos humanos, ya que los mismos están latentes en el proceso de trabajo; y por ende inciden en las distintas interrelaciones laborales.

Al visualizar ese panorama, se denota que los cambios ocurridos en la organización, o en su entorno, van siendo incluidos paulatinamente en la cultura organizacional. Esto por cuanto es necesario que las entidades estén en capacidad de responder de una manera acertada a innovaciones tecnológicas, problemas sociales, económicos, etc.

El desempeño cultural va más allá de los propósitos de la cultura, y pretende lograr el cambio exitoso. Es decir, el desempeño mencionado, es la aplicación práctica de la cultura organizacional, porque implica la percepción de acciones complicadas y refinadas, que conllevan a su vez el tomar una actitud innovadora ante nuevos horizontes.

Terminología

Administración de recursos humanos: Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, avalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores.

Administración por objetivos: Técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos para el futuro.

Administración proactiva: Práctica de anticipación de los problemas y toma de medidas para reducir las dificultades, en vez de esperar al problema para entonces entrar en acción.

Administración reactiva: Estilo administrativo en la cual los tomadores de decisiones responden a los problemas, en vez de anticiparse a ellos.

Análisis de puestos: Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos.

Auditoría de recursos humanos: Resumen de aptitudes y capacidades de cada empleado.

Ausentismo: Fenómeno que está directamente vinculado con las políticas de personal de una organización, y que ilustra la calidad del entorno laboral.

Autoridad funcional: Capacidad de los funcionarios del departamento de personal para tomar decisiones, en ciertas ocasiones, sobre asuntos que normalmente comparten los gerentes de línea.

Autoridad "staff": Facultad de asesorar pero no emitir órdenes directas. Generalmente, los miembros del departamento de personal gozan de autoridad indirecta respecto a otros integrantes de la organización.

Capacitación: Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

Comunicación: Transferencia de información comprendida de un persona a otra.

Comunicación abierta: Situación en que los integrantes de la organización se sienten libres para comunicar todos los mensajes relevantes.

Comunicación ascendente: Comunicación que se inicia en un punto jerárquico relativamente bajo de la organización, y que circula hacia las personas de más alta ubicación, con el fin de informar o influir en otras personas.

Comunicación descendente: Información que se origina en un punto inmediato o superior y que se hace del conocimiento de los empleados a nivel inferior para proporcionar elementos de juicio que deben seguirse.

Delegación: Es el proceso de hacer que otros compartan el trabajo de un gerente, requiere que éste asigne deberes, conceda autoridad y cree sentimientos de responsabilidad.

Desarrollo: Representa las actividades que preparan a un empleado para responsabilidades futuras de trabajo.

Descentralización: Estructuración de una organización en tal forma que algunas funciones de toma de decisión y de administración se ejecuten en niveles inferiores de manera dispersa.

Descripción de puestos: Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

Disciplina: Acción administrativa dirigida a garantizar el cumplimiento de las normas de la organización.

Clima organizacional: Es el grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

Especificación del puesto: Descripción de las demandas de un puesto determinado al empleado que lo desempeña, así como de las calificaciones y aptitudes que requiere.

Estrategia de cambio: Desarrollo de métodos planificados que sirvan a nuevos programas, políticas o directrices y sean implantadas en la organización.

Factores de motivación: Elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo.

Inducción: Proceso por el cual un empleado se adapta a la organización por medio de la comprensión y aceptación de los valores, normas y convicciones que sostienen miembros de la empresa. Los programas de orientación que, básicamente, familiarizan a los nuevos empleados con su función, la

organización, sus políticas y los otros empleados aceleran el proceso de socialización.

Mercado de trabajo: Conjunto de recursos humanos potenciales entre los cuales la organización recluta a sus empleados.

Motivación: Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

Planificación de recursos humanos: Estimados sistemáticos de la producción a futuro y de las demandas de recursos humanos de una organización.

Políticas: Son las reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo a los objetivos planeados.

Políticas de recursos humanos: Estas buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos.

Proceso de desarrollo organizacional: Proceso complejo que consta de varias etapas: diagnóstico inicial, colección de datos, retroalimentación y confrontación de datos, planeamiento de la acción y solución de problemas, integración de equipos, desarrollo y evaluación, intergrupos y seguimiento.

Productividad: Es la relación entre producción e insumos.

Promoción: Movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico.

Recursos humanos: El grupo de personas dispuestas, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

Rotación de recursos humanos: Es la fluctuación de los recursos humanos entre la organización y su ambiente.

Satisfacción con el puesto: Grado de aceptación o rechazo que el empleado experimenta respecto a su trabajo.

CAPITULO IV
ANTECEDENTES DE LA COMPANIA

ANTECEDENTES DE LA COMPANIA MERCK SHARP & DOHME

La finalidad del presente capítulo consiste en proporcionar un panorama amplio al lector, sobre las principales peculiaridades de la organización estudiada. De esta forma, los puntos que se exponen son: reseña histórica, aspectos relevantes de la corporación, y la subsidiaria en Costa Rica. En lo referente a la historia de Merck, se describe en forma cronológica los hechos más importantes que enmarcan su desarrollo. Posteriormente, se expone un apartado sobre algunos aspectos corporativos de relevancia para complementar la visión iniciada en el tema anterior; se incluye filosofía, organización, gestión de recursos humanos, compromiso con el ambiente, y la nominación de "corporación más admirada en los Estados Unidos". La tercera y última parte, que concierne a la subsidiaria costarricense, desarrolla aspectos vinculados con el entorno, así como con el ámbito interno de la misma.

Con base en estos elementos, se pretende, a su vez, lograr una visión global para entender cómo se aplica la teoría a la realidad de la Compañía; esta intención se plasma en los capítulos de análisis e interpretación de datos, y conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4.1. Reseña Histórica:

La Compañía Merck Sharp & Dohme International posee una evolución histórica de más de 300 años. Sus inicios datan desde el año 1668, cuando la familia Merck adquiere una botica en Darmstad, Alemania y la nombran con su apellido. No

obstante, la formación de Merck & Co. fue anunciada al mundo en las páginas de la "Oil, Paint and Drug Reporter", en enero de 1891.

Al transcurrir de los años, George Merck parte hacia los Estados Unidos de Norteamérica para encontrar nuevos mercados en los cuales pudiera expandirse la Compañía. En diez años, emplea instrumentos como: "The Merck Index" y el "Merck's Market Report", las ventas aumentaron en los Estados Unidos, y se adquieren terrenos para establecer la planta de producción en Rahway, New Jersey; y así consolida la reputación de la organización como un suplidor confiable de productos químicos finos de una gran calidad.

Con la primera guerra mundial, en 1917, se produce la crisis más severa en la historia de la Compañía, cuando el gobierno estadounidense expropia las acciones de Merck & Co. pertenecientes a la firma de Darmstad, lo que obliga a George Merck a romper los lazos formales con su familia y la empresa. Más adelante, él, con el apoyo de unos socios neoyorquinos logra readquirir esas acciones. Como resultado de estos hechos se dio una situación financiera crítica por varios años, que empieza a superarse a partir de 1924 con un monto de ventas alrededor de seis millones de dólares.

A partir de 1925, George W. Merck sustituye a su padre en la presidencia de la Compañía. Establece la división de investigación en 1933, y guía a la organización durante un cuarto de siglo de crecimiento. Durante este tiempo, Merck & Co. extiende la línea de productos químicos en los Estados

Unidos y se concentra en la cobertura de los mercados locales; en forma simultánea, se introduce con cautela en otras naciones, principalmente, en el Caribe, y en el desarrollo de la subsidiaria que se había establecido en Canadá.

Los efectos de la segunda guerra mundial, le proporcionaron a Merck & Co. la oportunidad de consolidar las bases necesarias para retornar vigorosamente al mercado mundial. De esta forma, se crean la Merck North America y Pan America para reforzar los canales de distribución. Como resultado a principios de los años cincuenta, el nuevo presidente James J. Kerrigan, es el testigo presencial más cercano de un incremento significativo de las exportaciones y, con ello, el comienzo de una nueva etapa de desarrollo de la Compañía.

El hecho trascendental que enmarca esa nueva etapa de desarrollo, sucede en 1953 cuando ocurre la fusión de Merck & Co. Inc. con Sharp & Dohme; con el aporte de esta última, de una red mundial de distribución de productos farmacéuticos. A partir de ese momento ambas organizaciones se consolidan en una sola, con el nombre de Merck Sharp & Dohme International (MSDI). Con este suceso, se logra ampliar las instalaciones de fabricación y los canales de distribución para satisfacer la creciente demanda de productos farmacéuticos de la Compañía.

John T. Connor llegó a ser el presidente ejecutivo de Merck en 1955, y el promotor de mayor presencia internacional, respaldó, en todo momento, a James H. Sharp primer presidente de MSDI y le sustituyó en el año 1956, y establece los lineamientos de la actividad internacional de Merck, durante

los siguiente 20 años.

Antonie T. Knoppers asumió la presidencia de MSDI en los inicios de los años sesenta y forma un equipo directivo de alto nivel. Nombró a Leo Fernández Gerente General de Desarrollo de Fabricación para la región latinoamericana, y éste impulsó la creación de subsidiarias en México, Perú, Brasil, Venezuela y Costa Rica. Fernández sustituye a Knoppers en la presidencia de MSDI a partir de 1968.

En los últimos años, con la dirección de P. Roy Vagelos, Merck ha continuado su línea de desarrollo.

4.2. Algunos aspectos de la corporación:

4.2.1. Filosofía:

La actividad de Merck consiste en descubrir, desarrollar, producir y comercializar productos de gran calidad y alta tecnología valiosos para la sociedad. En este sentido, a través de la historia de la Compañía, se ha hecho hincapié en tres elementos claves: la innovación científica, el espíritu de expansión, y el más importante de todos: cumplir con las necesidades médicas de la sociedad. De lo anterior, se deduce que la misión de Merck es mejorar la salud de la gente. ¿será?

A. LLenar las necesidades médicas de la sociedad:

Según lo expuesto, se ha hecho énfasis en que el servir las necesidades de la sociedad siempre ha sido la principal meta de la organización, por eso, como resultado de los procesos científicos y de fabricación de Merck, se ofrecen productos para el tratamiento de enfermedades y padecimientos humanos, productos destinados a la atención de la salud animal, la

protección de las cosechas, y especialidades químicas, cuya finalidad es mejorar la eficiencia de los procesos industriales. Esto conlleva a la división de la actividad comercial de la Compañía en dos secciones industriales fundamentales:

1) Productos para la salud humana y animal:

En lo referente a los productos para la salud humana, se incluyen agentes terapéuticos y preventivos, que son vendidos por prescripción para el tratamiento de trastornos, en la salud de las personas. Estos productos se clasifican en:

Cardiovasculares y anti-hipertensivos: Vasotec, Mevacor, Zocor, Moduretic, Pinivil, Aldomet y Vaseretic, son los más importantes.

Antibióticos: Entre ellos: Primaxin, Mefoxin y Noroxin.

Anti-ulcerígenos: se mencionan como los más importantes: Pepcid y Prilosec.

Analgésicos/anti-inflamatorios: entre los cuales se encuentran: Clinoril, Indocin y Dolobid.

Oftalmológicos: Timoptic.

Vacunas biológicas: existe la M-M-R II para tratar el sarampión, las paperas y la rubeola; la Recombivax HB para controlar la hepatitis B; y la Reudaz HIB protege a los niños de la meningitis.

Otros productos médicos para la salud humana ayudan a combatir el mal de Parkinson, psicoterapéuticos y relajantes musculares.

Por otra parte, los productos para atender la salud animal controlan y alivian las enfermedades padecidas por el ganado, animales pequeños y mascotas, y aves de corral; entre estos productos, se encuentra el Ivomec y el Eqvalan que son antiparasitarios, y el Heartgard-30, que previene las enfermedades caninas. Asimismo, se elaboran productos utilizados en la protección de cultivos agrícolas, tales como: Abamectin, Avid, Agri-Mek, Zephyr, y Vertimec. Además, existen los fungicidas: Merteck y Tecto.

En los últimos años, con una visión futurista las actividades innovadoras de Merck, pretenden el desarrollo de fórmulas apropiadas de auto-medicación de nuevas prescripciones médicas, como el Pepcid; y también, buscar nuevas oportunidades fuera de la organización. En este sentido, se orientan los convenios de la Compañía con otras empresas de prestigio; tal es el caso de la Johnson & Johnson. Los resultados obtenidos se manifiestan en productos como el Mylanta, un antiácido que ayuda a combatir la gastro-enteritis; y el Entrophen, un analgésico y anti-inflamatorio. La colocación de estos productos, en el mercado, se realiza por medio de representantes profesionales. Los principales clientes son: distribuidores farmacéuticos mayoritarios, hospitales, clínicas, etc.

2) Especialidades químicas:

Comprende una gran variedad de aplicaciones tales como: el tratamiento del agua, producción del papel, industria de tejidos sintéticos, procesamiento de alimentos, limpieza,

desinfección, y cuidado de la piel. Estos productos y servicios llegan al mercado por medio de consumidores industriales, proveedores farmacéuticos, distribuidores, entre otros.

Esta actividad productiva es llevada a cabo por la división Kelco, y la corporación Calgon. La Kelco incluye entre sus productos las gamas xánticas que son demandadas en grandes cantidades por la industria alimenticia. Por otro lado, la Calgon ha desarrollado tecnología de avanzada en lo que respecta al tratamiento del agua; y ha demostrado un progreso en el desarrollo de nuevos sistemas de cicatrización para "heridas-húmedas"; control de la presión ulcerígena y, otras heridas crónicas y agudas.

El progreso de la Compañía respecto a los productos ofrecidos para satisfacer las necesidades de la humanidad, va íntimamente ligado con la labor desplegada por la división de investigación, pues por los nuevos productos se genera el desarrollo de la Compañía y, por ende, los beneficios económicos que le permiten mantenerse en su actividad. Dicho enfoque lo sintetizó George W. Merck de una manera clara y concisa en la siguiente frase: "Tratamos de no olvidar nunca que la medicina es para servir al ser humano. No es para obtener utilidades. Las utilidades vienen después, y cuando hemos tenido esto presente, siempre han llegado".

B. Innovación científica:

La estrategia más importante, que ha utilizado Merck para mantener su competitividad, ha sido desplegar una constante labor en el campo de la investigación y desarrollo, por medio

Investigación

del descubrimiento y evolución de productos y tecnologías innovadoras. Es así como las fuertes inversiones hechas por la organización, en esta área, le han llevado a ser uno de los líderes del mercado mundial en su sector industrial. Se destaca la representación de diversas disciplinas científicas en sus laboratorios, tales como: las ciencias biológicas, incluida la biología molecular; farmacología, toxicología y patología; química orgánica: sintética y farmacéutica; y la ciencia médica.

El compromiso de la Compañía con la investigación científica cada vez es más fuerte; a través de su historia, Merck ha entablado convenios con otras organizaciones para desarrollar nuevos productos, y ampliar más la cobertura del mercado en que se participa. La meta se centra en tener el programa de investigación más poderoso, en la industria, por cada categoría importante de enfermedades. En adición, se destaca que, en los últimos siete años, se ha hecho un gran esfuerzo por consolidar programas con base en la experiencia acumulada en áreas como: enfermedades de los huesos, terapia anti-viral, enfermedades infecciosas, cáncer, coagulación, arritmias y padecimientos cardíacos, ciencias neuróticas, investigación de infecciones y enfermedades pulmonares. Además, se ha fortalecido enormemente los programas clínicos en farmacología y epidemiología.

La Compañía cuenta con 17 centros de investigación en el mundo, que incluye seis en Europa. En este afán investigativo, la Compañía busca atraer los mejores científicos alrededor del

mundo, conforme extiende su rango de acción. Al mismo tiempo, la inversión anual crece, en 1990 el desembolso total fue de \$854 millones; mientras que para el año 1991 se había planeado invertir un billón de dólares. Merck & Co. Inc. firmó un novedoso convenio en Costa Rica, con el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBIO). Mundialmente, es el primer convenio formal que suscribe una compañía farmacéutica con una organización conservacionista en un país tropical. Con éste se inició la transferencia de tecnología dentro del marco de desarrollo sostenido.

Los resultados de esta gestión no se han hecho esperar y se menciona algunos productos obtenidos por medio de ese proceso, entre los que se destaca:

Proscar: utilizado en el tratamiento de dolencias en la próstata.

Alendranote: controla padecimientos en los huesos.

Venzair: agente terapéutico para el tratamiento del asma.

Plendil, Vasotec, Prinivil: ayudan a combatir la hipertensión sanguínea y otras enfermedades cardiovasculares.

Remuxipride, Sinemet CR: controlan desórdenes neurológicos (esquizofrenia, mal de Parkinson).

Prisolec, Pepcid: utilizados para tratar enfermedades gastro-intestinales.

Noroxin, Mectizan, Pedvax HIB: se emplean en el tratamiento de enfermedades infecto-contagiosas:

gonorrea, "ceguera de los ríos" (onchocearciasis), parásitos humanos, influenza.

Varivax: es el primer intento de vacuna contra la viruela en los Estados Unidos. En estos momentos se trabaja en la combinación del producto con la vacuna M-M-R II que ataca al sarampión, las paperas y la rubeola.

Timoptic, Chibroxin, MK 507: son soluciones para tratar enfermedades oftálmicas.

Por otra parte, los esfuerzos científicos se encaminan, en los últimos tiempos, a tratar de descubrir y desarrollar una vacuna preventiva y un agente terapéutico contra el SIDA. Asimismo, los productos Meacor y Zocor guían la lucha contra las enfermedades coronarias del corazón; de hecho, el avance originado por la aplicación de los mismos como una simple droga terapéutica para revertir la arterosclerosis ha sido muy aceptable. Además, reducen el colesterol en la sangre. Merck; también, está estudiando el efecto de esos productos en puntos clínicos finales como: ataques del miocardio, y sobre todo la mortalidad y regresión de lesiones artero-cleróticas en las arterias: coronaria, carótida y femoral.

En lo referente al campo de la salud animal y la protección de cultivos agrícolas, se trata de mejorar los productos ya consolidados: Ivermectin, Ivomec, Heartgard-30, y Abamectin. A la vez que se experimenta con nuevos derivados de esos productos. Por ejemplo: una formulación de enalapril, el ingrediente activo del medicamento humano Vasotec se desarrolla

para el tratamiento de congestiones cardiacas caninas. También, un nuevo derivado del Ahamectin, MK-244 es desarrollado para el control de pestes vegetales.

C. Espiritu de expansión:

Merck, a través de los tiempos, ha sido consistente en el fortalecimiento de su habilidad para llevar valiosos productos a la sociedad. De ahí que la innovación en los negocios también es una constante que enmarca la evolución de la Compañía. Esto se aprecia en la consolidación de una serie de principios corporativos que delinear las transformaciones organizacionales surgidas a raíz de las adquisiciones y fusiones, así como la labor científica desplegada por Merck durante un siglo de existencia.

Externamente, la organización ha diseñado una estrategia innovadora para extender el ámbito de acción de sus actividades, y logra adicionar investigación, mercados y productos por medio de la adquisición de otras compañías, convenios de cooperación científica, o bien con alianzas comerciales estratégicas. Entre las principales fusiones y adquisiciones se menciona: Powers-Weightman-Rosengarten en 1927, Sharp & Dohme en 1953, Calgon en 1968 y Kelco en 1972.

Durante los últimos años, Merck ha consolidado varias alianzas que responden a sus metas estratégicas, y se han formalizado sin que ninguna de las partes arriesgue en un estudio no razonable para ejecutar la empresa. Es así como, en 1990 se establece un negocio conjunto con Du-Pont, que ofrece grandes ventajas para ambas organizaciones. Ese nuevo trato le

permite a Du-Pont tener la oportunidad de lograr, de una manera más rápida, una visión global como partícipe principal, en la industria farmacéutica; mientras, la Compañía se beneficia de un incremento en investigación y desarrollo, originado por la coyuntura, en medicamentos terapéuticos.

Otro convenio importante se consolidó durante los años ochenta, con Johnson & Johnson, empresa que elabora productos de auto-medicación. Asimismo, se formalizaron alianzas con AB Astra y Sigma Tau, ambas empresas europeas, con el fin de desarrollar nuevos productos y aumentar la labor de investigación.

Las alianzas acordadas, con estas empresas, utilizan criterios aceptados por Merck, éstos incluyen: selección del compañero correcto, diseño de un convenio justo y balanceado (en que ambos socios contribuyan equitativamente a la empresa), el diseño de medidas adecuadas, selección del equipo gerencial correcto, integración de conocimientos y experiencias, y la delimitación de una estructura empresarial creativa.

4.2.2. Organización:

La sede central de la Compañía se localiza en Rahway, New Jersey, en los Estados Unidos de Norteamérica. La corporación está conformada por las siguientes divisiones:

Merck Sharp & Dohme: es el núcleo que dirige toda la organización.

MSD AGVET: tiene a su cargo la fabricación de los productos destinados al uso agrícola y veterinario.

Manufactura de productos farmacéuticos: fabrica

medicamentos destinados al consumo humano.

MSD Internacional: proyecta las actividades de la corporación al ámbito internacional.

Grupo consumidor de productos de venta libre: desarrolla la actividad de introducir en el mercado productos de auto-medicación.

MSD Laboratorios: concentran el quehacer científico en procura del descubrimiento y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

Grupo de especialidades químicas: Se encarga del tratamiento del agua y diversas aplicaciones industriales. Está integrado por la Calgon y la Kelco.

División corporativa: es la responsable de llevar a cabo labores administrativas como: control, sistemas de cómputo, aspectos fiscales e impositivos, relaciones con el gobierno, ingeniería, y la gestión de recursos humanos.

Esta estructura organizacional enmarca la conformación de las subsidiarias establecidas alrededor del mundo, por medio de las cuales la Compañía realiza sus operaciones fuera de los Estados Unidos. Además, los negocios, en todo el mundo, están sujetos a riesgos por fluctuaciones, inflaciones, acciones gubernamentales, que incluyen las nacionalizaciones o expropiaciones, y otros procedimientos gubernamentales en el extranjero. Esto no se considera un riesgo inminente para detener la expansión de las actividades de Merck a nivel internacional. No obstante, la Compañía revisa constantemente

sus métodos de operar, en los países menos desarrollados, y adopta estrategias que responden a los cambios políticos y económicos que se presentan.

Por otra parte, los objetivos y políticas de Merck, también son de aplicación general en toda la organización, e incluso las subsidiarias localizadas en los Estados Unidos o en otros países. Asimismo, las actividades de la Compañía son desarrolladas por aproximadamente 37.000 personas en todo el mundo (al año 1991).

4.2.3. Gestión de recursos humanos:

Mantener la ventaja competitiva y consolidar una mejor ejecución de las operaciones son los fines de la gestión de recursos humanos en Merck alrededor del mundo. Se considera a la gente, el elemento más importante en la habilidad de la Compañía para alcanzar sus metas comerciales estratégicas. De ahí que los esfuerzos se encaminen a buscar los mejores individuos para que se integren a la organización; con tal propósito, se provee un ambiente por donde ellos puedan actuar efectivamente; igualmente, el desarrollo y los entrenamientos necesarios para que mantengan las destrezas y conocimientos, que demandan los diferentes puestos.

Con el propósito de asegurar el abastecimiento de personal, instruido y diestro en las disciplinas técnicas de interés para Merck, se ha fortalecido una estrategia interesante; esta consiste en que los ejecutivos más antiguos y experimentados visitan campos universitarios; se reúnen con grupos de estudiantes, conducen seminarios y entrevistan a potenciales

futuros empleados de la Compañía.

La necesidad de adaptación a los cambios es una fuerza considerada por la dirección de recursos humanos en Merck, para mantener sus niveles de competitividad. Por lo tanto, deben revisar frecuentemente, los programas y políticas para lograr que respondan con certeza a las necesidades de la fuerza laboral, y garantizar que sean apropiadas para atender los mercados en que se compete.

En lo referente a las necesidades de los trabajadores, las presiones familiares por razones diferentes, entre ellos matrimonios de profesionales, mujeres u hombres solos a cargo de una familia, madres trabajadoras, etc.; implica que Merck contemple esos factores en sus programas de beneficios, y atienda la situación individual y estilos de vida de su personal; también, brinda apoyo familiar a través de programas de asistencia, seminarios de vida laboral-familiar, e incluso centros diurnos para el cuidado de infantes.

Por otra parte, los programas de entrenamiento de directores, contemplan de una manera incremental los problemas internacionales y atienden más la imagen mundial de la organización. Además, los programas de pago y beneficios son revisados continuamente con la finalidad de complementar ambientes de trabajo adecuados. Todo esto consolida una acción positiva y, generalmente, se superan las metas establecidas en los planes anuales.

4.2.4. Compromiso con el ambiente:

La Compañía, además de interesarse por la salud humana y animal, también, le da importancia a la seguridad y protección ambiental mediante la creación de programas.

Merck como organización comercial, busca crear y hacer sentir en sus empleados la responsabilidad en la protección del medio ambiente. La Compañía toma medidas apropiadas para salvaguardar la salud de sus empleados, los habitantes de las comunidades en lugares aledaños a sus plantas, contra posibles daños por emisiones de materiales. Además, se interesa por los asuntos sanitarios, por controlar las fugas de gases químicos, lluvia ácida y otros que puedan conllevar a problemas ambientales.

Merck sigue una política ambiental, y se compromete a mantenerla. Esta se encuentra en un documento llamado Compromiso de Merck para proteger el medio ambiente. La política expone lo siguiente:

- "1. Cumple tanto con el espíritu como con lo establecido por las leyes y regulaciones dirigidas a proteger la salud y el medio ambiente;
2. Proporciona el mismo nivel elevado de respeto al medio ambiente y a la comunidad mundial que el que le tiene a sus instalaciones nacionales; y
3. Brinda a sus clientes información apropiada para permitirles manejar los productos, Merck de una manera responsable hacia el medio ambiente".

4.2.5. Nominación de corporación más admirada:

La consistencia alcanzada por Merck, en su desarrollo en el mundo, le ha permitido obtener grandes triunfos; uno de ellos,

quizá el más importante, es el haber sido nominada por la revista Fortune la corporación más admirada en los Estados Unidos de Norteamérica. Dicho galardón le ha sido concedido por seis años consecutivos (1986-1991), y es la única empresa que ha recibido tal distinción, durante un período semejante. Además, Merck es la única compañía de esa nación norteamericana en ocupar uno de los diez primeros lugares, desde que la revista mencionada comenzó a hacer la encuesta, hace una década.

En esta encuesta, se califican ocho atributos esenciales para determinar la reputación de las compañías: calidad de la gerencia; calidad de los productos o servicios; capacidad innovadora; inversión a largo plazo en investigación; habilidad para atraer, desarrollar y mantener personal talentoso; responsabilidad con la comunidad y el ambiente; y utilización de los activos corporativos. Merck obtuvo, en el último año (1991), la puntuación más alta desde que se instituyó ese premio, 9,02. A la vez, ocupó el primer lugar en siete de esos ocho parámetros.

La encuesta anual sobre la reputación de las corporaciones involucra a más de 300 organizaciones distribuidas en los 32 grupos industriales suscritos a la revista. Se registran los votos de más de 8.000 ejecutivos; fuera de directores y analistas financieros; quienes califican las diez compañías más importantes en su propio sector industrial (en algunos casos una lista más corta), con el uso de una escala de 0 a 10 para puntuar los ocho atributos mencionados. Las organizaciones son

asignadas a un grupo de la industria y toman en cuenta los negocios que más contribuyen a sus ventas.

4.3. La subsidiaria en Costa Rica:

En nuestro país, la subsidiaria fue establecida el 1° de julio de 1969 en la zona industrial de Pavas, San José. Comprende una extensión territorial de 12.000 m² y una área construida de 7.000 m².

Las razones fundamentales para que la casa matriz escogiese este país, obedecen a la estabilidad política, al recurso humano disponible y a su ubicación geográfica, en relación con los demás países de Centroamérica y Panamá, y por los incentivos del Mercado Común Centroamericano. Desde entonces, ha venido funcionando sin interrupciones.

A continuación se expone lo relativo al entorno, y a la Compañía.

4.3.1. Entorno:

a) Marco Jurídico Legal:

Con referencia a este tema, se considera todas las disposiciones legales que rigen en nuestro país. Las cuales se deben de aceptar y respetar como la Constitución Política, Código de Trabajo, Código de Comercio, Reglamento del Colegio de Farmacéuticos, etc.

b) Industria farmacéutica:

Se dedica a la manufactura, comercialización y distribución de productos medicinales tanto para seres humanos como para animales.

c) Mercado:

La subsidiaria costarricense es la encargada de abastecer toda la región Centroamericana, algunos países del Caribe; además, vende a Venezuela y Perú. Del total de la producción, el 15% suple el mercado nacional y el restante 85% se exporta a los países y la región mencionados.

d) Competencia:

Los productos se han caracterizado por su diferenciación, ese distintivo es dado por la marca y la lealtad de sus clientes. Asimismo, el servicio, que brinda a la población costarricense, le ha permitido posesionarse del primer lugar en su campo; y deja en segundo plano a las compañías competidoras Pfizer, Smith Kline French, Laboratorios Roche.

e) Influencia de la casa matriz:

En cuanto a este aspecto, es necesario mencionar que la casa matriz establece todas las directrices en los diferentes campos de esta subsidiaria.

f) Efectos del Programa de Ajuste Estructural:

A través de la historia, los países de América Latina, al igual que los demás alrededor del mundo, han experimentado numerosos cambios en los modelos de desarrollo.

Para no volver muchos años atrás, se iniciará a partir de los años cincuentas. La preocupación por este tópico lo inicia la Comisión Económica para América Latina (C.E.P.A.L.), donde expresaba que para superación del subdesarrollo de Latinoamérica implicaba realizar transformaciones en la estructura tanto económica como social. Respecto a la primera,

se necesitaba transformar la estructura productiva, modernizar el estado, promover la industrialización y otras. La segunda, estaba dirigida a la eliminación de obstáculos de la movilidad social y los privilegios que goza la clase social dominante.

Por estas razones, la CEPAL ofrece un nuevo modelo, el de sustitución de importaciones; cuyo objetivo era industrializar estos países para que fueran capaces, como su nombre lo indica, dejar de depender sólo de las importaciones.

Como consecuencia, la adquisición de tecnología de naciones desarrolladas trae consigo el aumento del endeudamiento externo. En lo que respecta a la región Centroamericana, según los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), expresaban que el intervencionismo estatal cambió el rumbo de la asignación de recursos, en particular, la política de industrialización como se aprecia en el Mercado Común Centroamericano (MCCA). La razón propuesta de este mercado era la apertura total del comercio internacional, privatización general de la economía, y eliminar la regulación estatal de precios.

Como los resultados no fueron nada halagüeños, se empieza a generar la crisis de los setentas y principios de los ochentas, y cada vez se va agravando. Así empieza a emerger el actual modelo, las exportaciones, promovidas por los organismos financieros internacionales que elaboran y dictan las directrices, en los Programas de Ajuste Estructural, para los países en mención.

En Costa Rica, el desarrollo económico ha dependido de los factores de la producción: tierra, capital y trabajo; y por el uso que se les dé. Con respecto a éste último, se relaciona el ajuste estructural, ya que busca incrementar la producción con la misma cantidad de recursos. Por tanto, se puede afirmar que el objetivo del ajuste estructural consiste en mejorar y elevar la producción nacional de los diferentes sectores de la economía nacional.

El Programa de Ajuste Estructural ha de entenderse como una serie de medidas y decisiones públicas destinadas a alcanzar a reestructuración de la economía costarricense, a través de la eliminación o reducción gradual de los obstáculos y entrabamientos, que interfieren en el uso adecuado de los factores de producción.

Este programa se hace necesario porque a través de los años se han venido acumulando una enorme cantidad de restricciones, limitaciones e imposiciones, establecidas por entes públicos que no han permitido en verdadero desarrollo económico. Lo anterior, obedece principalmente a los intereses de grupos como los empresariales, burócratas, políticos y sindicales.

En resumen, como se ha podido notar, los intereses de grupo están por encima del interés social; de ahí que se utilice al Estado como instrumento para garantizarse la permanencia y ampliar sus privilegios.

El mencionado programa para cumplir con sus objetivos, establece áreas prioritarias con las siguientes políticas:

- a) Política arancelaria. La misma busca la ampliación del mercado internacional.
- b) Política de precios. En general, la mencionada pretende que los precios sean indicadores de la demanda de bienes y servicios.
- c) Política impositiva. Transferir recursos sin perjudicar el proceso de producción y de ahorro, es otra de las principales metas del PAE.
- ch) Política de finanzas públicas. Está dirigida a reducir el tamaño del Estado, además que el financiamiento de dicho sector no sea inflacionario.

Las políticas de ajuste estructural, no se alejan de los problemas que genera la implantación de un programa de esta envergadura, como los costos del ajuste y la velocidad del ajuste.

El Programa de Ajuste Estructural ya se ha ejecutado en sus dos primeras fases y actualmente se inicia la tercera. Las medidas adoptadas durante la aplicación del segundo PAE pretendían orientar e introducir el desarrollo de los sectores productivos nacionales con miras a la competencia internacional. Se pretende, con base en los planteamientos del PAE, consolidar un ritmo de crecimiento adecuado y sostenido de la producción nacional, por medio de una eficiente actividad exportadora. En este sentido, la propuesta involucra una política global, así como programas específicos de acción en tres áreas principales:

- a) Sector productivo: agricultura e industria.
- b) Sector financiero.
- c) Sector público.

La finalidad de las políticas globales económicas e institucionales consisten en delimitar la transformación estructural de la economía nacional, para producir bienes de comercialización internacional. Su aplicación es de carácter general en la economía costarricense. Asimismo, los programas específicos de cada sector comprenden los puntos relevantes del PAE que son permanentes. En esta sección, se enfoca el sector productivo industrial, debido a que la Compañía Merck se ubica en este.

En relación con el sector industrial, el Programa de Ajuste Estructural involucra una serie de aspectos encaminados a la modernización de la plataforma industrial nacional, a procurar que los mercados localizados, más allá de la región centroamericana, sean la meta de la actividad exportadora, y a preparar un proceso que posibilite una reestructuración, fortalecimiento de los mecanismos financieros, y la asistencia técnica. Por esta razón la acción del PAE en el sector industrial está integrada por cinco elementos:

1. Establecimiento de una agencia y un fondo de reconversión industrial:

Su finalidad es proporcionar apoyo técnico a la industria costarricense por medio de un programa concentrado en el sector privado, y estrechamente vinculado con el sector público. En forma paralela, el fondo de reconversión, creado a través del

sistema bancario nacional, pretende brindar financiamiento de mediano plazo al sector manufacturero con la finalidad de mejorar competitividad y la búsqueda de nuevos mercados. Ambos elementos juegan un papel muy importante en la adaptación y ajuste de la industria a los cambios tecnológicos, a los procesos productivos modernos y a las variaciones en los precios relativos de los insumos.

2. Aplicación del programa de ciencia y tecnología:

El apoyo a este programa consiste en proporcionar los instrumentos legales y la cooperación técnica requeridos por su ejecución. Al mismo tiempo, se pretende llevar a cabo proyectos que generen tecnología propia, la captación de recursos monetarios y constitución de un fondo, que cubra los riesgos provenientes de la actividad tecnológica innovadora.

4. Capacitación y formación de recursos humanos:

La estrategia se orienta a proporcionar una fuerza humana productiva, según los requerimientos de la visión exportadora, incluye:

- a) Establecimiento de un programa de capacitación por cada rama del sector privado.
- b) Mayor proyección del I.N.A. que involucre una capacitación orientada tanto a incrementar la eficiencia y productividad de la empresa en un todo, a mejorar y a actualizar los conocimientos técnicos. Esto involucra, a su vez, una mayor participación de las mismas empresas.

4. Organización de un sistema informativo:

Se pretende, formar una base de datos de la actividad industrial, mercados internos y externos, e investigación y desarrollo tecnológico, que pueda ser utilizada por los sectores público y privado. Además, de incluir una bolsa de subcontratación (coordinada con la Cámara de Industrias), para registrar ofertas de servicios industriales menores y artesanales.

5. Control de calidad:

Con la finalidad de ingresar en condiciones aceptables a terceros mercados, se busca proponer legislación en las áreas pertinentes a la exportación.

La puesta en marcha de la tercera fase, dirigida a consolidar el proceso iniciado con las dos fases anteriores (PAE I, II). Además, de ampliar su radio de acción, presenta los siguientes factores: la reducción del sector público; el control del gasto; eliminación de duplicidad en los diferentes ministerios; la reforma tributaria; la eliminación de controles de precios; modernización del sistema financiero; focalización del gasto social; entre otras.

Es conveniente conocer, en el país, los efectos, que ocasiona el Programa de Ajuste Estructural a los recursos humanos, en el sector industrial. Por esta razón, primero se manifiesta que el mismo implica una profunda modificación en las condiciones de empleo de miles de personas de manera progresiva.

Además de la referencia a la acción del PAE en el sector industrial y, los problemas por las políticas de ajuste estructural, donde se denota la importancia de los recursos humanos, es conveniente indicar que las organizaciones deben de crear y mantener programas actualizados de capacitación, para contar con personal capaz de producir con eficiencia y calidad.

En resumen, el programa de ajuste estructural trae consigo una nueva perspectiva en cuanto a la concepción de recursos humanos y la capacitación como medio para incrementar la productividad.

4.3.2. La Compañía:

a) Organización:

Comprende una estructura jerárquica (ver anexo No. 1), que se puede dividir en tres niveles; gerencial, mandos medios y el operativo.

En la actualidad, laboran para la misma 163 empleados, de estos 132 residen en Costa Rica, y 31 en el resto de Centroamérica.

En el país, tres subdivisiones de la Corporación inciden en la organización de esta subsidiaria. Por un lado, Merck Manufacturing Division (MMD), que se vincula con el proceso de manufactura de todos los productos medicinales. La MSD-AGVET División dedicada a la distribución de productos agro-veterinarios y también está la Merck Human Healths Division, que es la responsable del mercadeo, comercialización y distribución de los productos para consumo humano. Dichas divisiones contemplan una relación "staff" con la Dirección General de la

Compañía.

Además, es importante mencionar que dentro de su estructura vigente no aparece el departamento de recursos humanos. De ahí, que las labores, en este campo, sean realizadas mediante la delegación de autoridad.

b) Actividad:

Se dedica a elaborar, comercializar, investigar y distribuir productos medicinales para la salud humana y animal.

c) Tecnología aplicada al proceso de trabajo:

En este aspecto, la subsidiaria posee los últimos diseños técnicos y científicos acorde con las exigencias y regulaciones, que rige la industria, debido a la política de Merck, sobre innovaciones permanentes en su red de plantas químico-industriales y farmacéuticas.

4.3.3. Proceso de administración de recursos humanos:

La Compañía Merck Sharp & Dohme, no cuenta dentro de su estructura jerárquica con un departamento de recursos humanos. Por tanto, las funciones en este campo son realizadas en las gerencias: general, finanzas, producción, mercadeo y ventas y, por algunos supervisores de línea.

En el campo de recursos humanos, la Compañía sigue las políticas definidas por la casa matriz. Y se adaptan a la realidad costarricense, con cierta flexibilidad para ésta subsidiaria. Las políticas se refieren a: reclutamiento y selección, beneficios e incentivos, capacitación, evaluación del desempeño, salariales, seguridad e higiene, etc. (anexo).

Referente a beneficios e incentivos, considera muchos aspectos: defunciones de algún familiar cercano del empleado; matrimonios; gastos educacionales; médico de empresa; vacaciones; incapacidades, permisos, nacimientos de hijos; servicio de comedor, póliza de vida y otros gastos médicos. Ello indica la importancia que le brinda a sus empleados.

Además, es necesario mencionar que no existe una escala salarial. En cuanto a esto, la Compañía se basa en encuesta de la Consultora Peat Marwick, y otras que se realizan entre compañías multinacionales farmacéuticas.

CAPITULO V
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Este capítulo abarca la información recopilada en la Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica, por medio de la encuestas y entrevistas aplicadas durante el segundo semestre de 1991. El propósito es presentar un panorama sobre la gestión de recursos humanos, en la organización, con la finalidad de estructurar una base sólida para elaborar conclusiones y recomendaciones orientadas a la creación de un modelo oportuno, cuya función sería realizar esa actividad en la mencionada Compañía.

Los temas que conforman el capítulo, se orientan a los objetivos planteados por la investigación. En este sentido, los principales temas tratados en este capítulo son: características socio-demográficas, historia laboral del personal, sistema de administración de recursos humanos utilizado por la Compañía, satisfacción en el trabajo, efectos en el desempeño general, efectos del programa de ajuste estructural. Todos estos puntos, permiten consolidar el enlace entre teoría y práctica, ya que el conocimiento de la realidad en la Compañía, implica, una ubicación en un contexto teórico. Esta condición favorece el análisis e interpretación de los datos, dentro de límites viables, para lograr recomendaciones prácticas, posibles de ejecutar. Por esa razón se pretende enfocar el carácter científico del estudio hacia la propuesta de un modelo optativo de administración de recursos humanos.

Al exponer los distintos aspectos del capítulo, en primer término, se presenta una síntesis de la información generada por los niveles operativo y de mandos medios, y se adiciona los datos provenientes de las entrevistas a nivel gerencial. Asimismo, se incluye una serie de cuadros y gráficos con el fin de hacer más clara la exposición de los diferentes temas. Finalmente, la reflexión sobre esos puntos conlleva a una interpretación objetiva, con la finalidad de emitir criterios científicos, que constituyen la base del capítulo de conclusiones y recomendaciones.

5.1. Características socio-demográficas:

En esta sección, se presenta un perfil del trabajador de la Compañía en los niveles operativo y de mandos medios. Con tal propósito, se analizan los resultados obtenidos en las encuestas referentes a la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes, la educación y el ingreso, según se describe en el cuadro No.1.

La importancia de enfocar el perfil del trabajador, en cada uno de esos niveles, radica en que se hace posible detectar una serie de elementos; éstos son de gran importancia en el desarrollo de otros aspectos del capítulo: satisfacción en el trabajo, estabilidad laboral, beneficios económicos, capacitación, expectativas, etc.

Cuadro No. 1

Características socio demográficas
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Edad	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
18 a 34 años	27	68,3	6	35,3
35 y más años	14	31,7	11	64,7
Sexo	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Masculino	21	51,2	15	88,2
Femenino	20	48,8	2	11,8
Estado Civil	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Soltero	18	43,9	3	17,6
Casado	21	51,3	12	70,6
Divorciado	1	2,4	1	5,9
Viudo	-	-	1	5,9
Unión libre	1	2,4	-	-
Número de dependientes	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
1 a 3 dependientes	28	68,3	3	17,6
4 a 5 dependientes	9	22	11	64,7
6 o más dependientes	3	7,3	2	11,8
No responde	1	2,4	1	5,9
Educación	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Primaria incompleta	1	2,4	-	-
Primaria completa	2	4,9	1	5,9
Secundaria incompleta	8	19,5	-	-
Secundaria completa	21	51,2	3	17,6
Universitaria incompleta	7	17,1	5	29,4
Universitaria completa	2	4,9	8	47,1
Ingresos	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Menos de ø40.000,00	22	53,7	-	-
ø 40.000,00 a ø 99.999,00	16	39,0	7	41,2
ø100.000,00 a ø199.999,00	2	4,9	7	41,2
ø200.000,00 y más	-	-	2	11,8
No responde	1	2,4	1	5,8

Con respecto al primer aspecto, del cuadro No. 1, se encuentra en el nivel operativo una mayor concentración, superior a dos tercios, en el grupo de personas, con edades de 18 a 34 años; mientras que en el nivel de mandos medios, la mayor concentración, equivalente a una proporción similar a la anterior, corresponde a personas de 35 y más años. Al contrastar ambos niveles, se observa en el nivel operativo la existencia de una fuerza laboral joven, que valora, en un alto grado, las habilidades físicas requeridas por la complejidad de los procesos productivos de la Compañía; además, se observa en el nivel de mandos medios cierto nivel de madurez, según las responsabilidades y complejidades de los respectivos cargos. Es decir, existe un ordenamiento del personal, acorde con la labor desarrollada, en el interior de cada uno de esos niveles.

Se destaca, tanto a nivel operativo como a nivel de mandos medios, un predominio del sexo masculino; aunque en el primer nivel la diferencia con relación al personal femenino es mínima, y se establecen índices equivalentes a la mitad para ambos. Esto muestra poca preferencia por uno u otro sexo al contratar personas para ocupar esos puestos, al contrario en el nivel de mandos medios existe una alta concentración del sexo masculino.

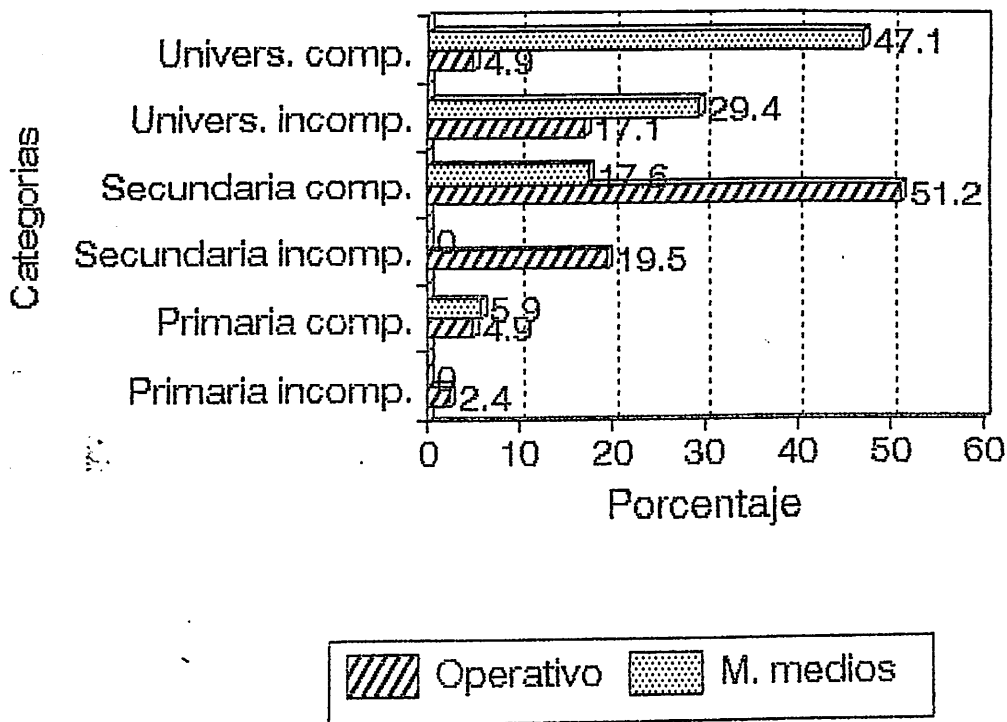
La respuesta sobre el estado civil indica que, en el nivel operativo, poco más de la mitad equivale a personas casadas, a la vez, un índice del 43.9% corresponde a los solteros; mientras que en el nivel de mandos medios, se distribuyen en casi tres cuartas partes y un 17.6% en ambas categorías,

respectivamente. El resto del personal encuestado es considerado en las otras categorías. Respecto al número de dependientes, poco más de dos terceras partes del nivel operativo ubica su respuesta en la categoría de 1 a 3 dependientes y, al mismo tiempo, en el nivel de mandos medios, casi dos terceras partes indican de 4 a 5 dependientes. Esto muestra un mayor grado de responsabilidad familiar para el segundo nivel, que se reafirma al observar, nuevamente, el alto porcentaje representado por el grupo de casados, a que se hacía referencia en el párrafo anterior.

Por otra parte, se encuentra que más de la mitad en el nivel operativo ha completado la educación secundaria; aproximadamente, una cuarta parte ha recibido alguna instrucción universitaria y solo un mínimo porcentaje se encuentra sin concluir la primaria. Asimismo, tres cuartos de los mandos medios ha cursado estudios en la universidad, un 17.6% corresponde a los que han finalizado la secundaria, y solamente uno de los encuestados manifiesta no haber realizado más estudios después de haber completado la primaria. Es importante notar que el grado de educación tan satisfactorio puede considerarse un factor de proyección del personal, en los distintos puestos de la Compañía.

Grafico No. 1

Nivel educativo de los encuestados

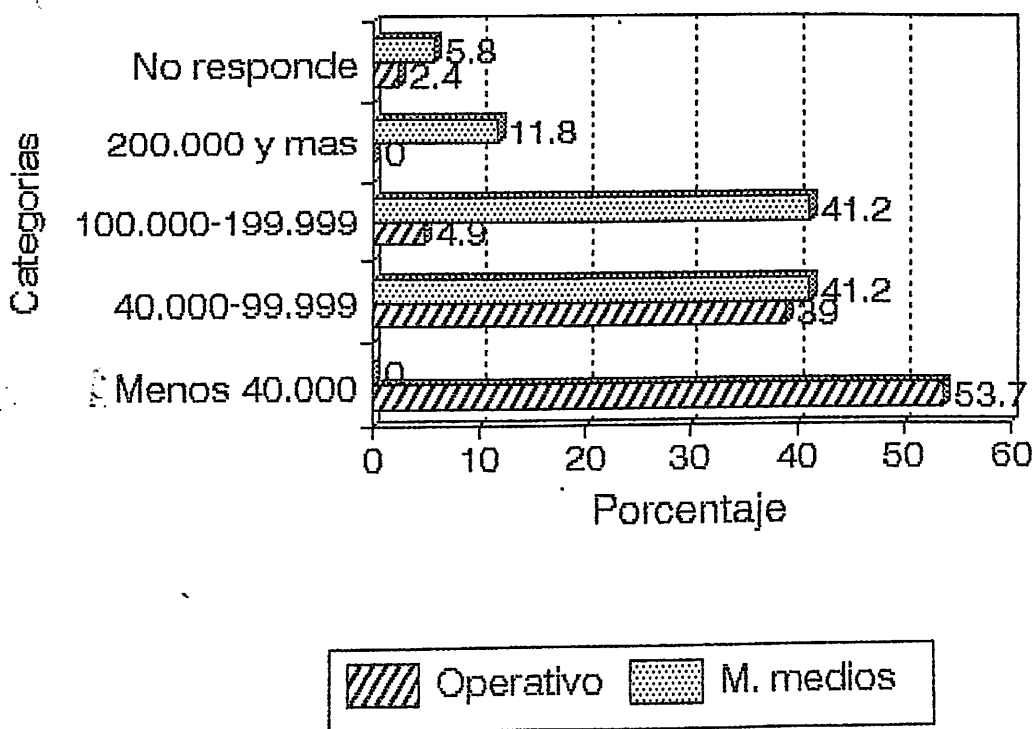


Fuente : Cuadro No. 1

Además, es importante señalar que más de la mitad de los mandos medios y, poco más de dos quintas partes del nivel operativo han realizado algún otro tipo de estudios, sin que necesariamente integren un plan académico formal; entre estos se citan cursos y seminarios sobre computación, contabilidad, auditoría, secretariado, inglés, farmacia, química, mercadeo, turismo, electricidad, mecanografía, corte y confección. De acuerdo con los datos, se deduce que el personal ha tomado estos últimos cursos, como capacitación para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus puestos, o proyectarse para alguna promoción. En otros casos, la finalidad ha sido aumentar el curriculum individual, y emplear el tiempo en alguna actividad recreativa, etc.

Finalmente, con relación al cuadro No. 1, en el renglón de ingresos, más de la mitad del nivel operativo devenga menos de $\text{ø}40.000,00$, y cuatro de cada diez perciben $\text{ø}40.000,00$ o más, pero menos de $\text{ø}100.000,00$; mientras, en el nivel de mandos medios, existen dos concentraciones del 41.2% en las categorías de $\text{ø}40.000,00$ a $\text{ø}99.000,00$, y de $\text{ø}100.000,00$ a $\text{ø}199.000,00$. Al mismo tiempo, los salarios del nivel operativo se ubican en el rango de $\text{ø}22.000,00$ a $\text{ø}104.000,00$ con un promedio de $\text{ø}43.000,00$, entre tanto, en el nivel de mandos medios los ingresos oscilan de $\text{ø}49.000,00$ a $\text{ø}410.000,00$, y el promedio se establece en $\text{ø}141.500,00$. Las diferencias que se dan sobre el aspecto salarial entre ambos niveles, se debe lógicamente al grado de responsabilidad de los puestos que los conforman.

Grafico No. 2 Ingresos mensuales



Fuente : Cuadro No. 1

Por consiguiente se presenta un perfil general del trabajador por cada uno de los niveles enfocados. Es así como, la población del nivel operativo es joven, sin diferencias significativas respecto del sexo; en su mayoría son casados, de quienes dependen entre 1 y 3 personas, con un nivel educativo aceptable y un ingreso alto. En lo referente al nivel de mandos medios, la población es de una mayor edad que en el otro nivel (35 o más años), en ella predomina el sexo masculino, en su mayoría son personas casadas, con 4 o 5 dependientes; su nivel educativo es aún más elevado que el del nivel operativo y el aspecto salarial también es mayor.

Al visualizar estos elementos, en forma global, se recalca la existencia de una fuerza laboral estable caracterizada por una serie de atributos positivos, según se desprende del cuadro No. 1. Es importante recalcar la labor desarrollada por la organización al contratar su personal, que contempla la estabilidad emocional, familiar y educación de los individuos; aspectos que contribuyen a determinar el potencial de desarrollo del personal en la Compañía. Asimismo, la edad y el sexo se valoran para conformar la estructura laboral, tanto del nivel operativo como del nivel de mandos medios, porque la labor desarrollada por los mismos difiere entre sí. Por último, la estructura salarial estipulada en el último punto del cuadro, determina la existencia de un buen nivel salarial; sin embargo, se debe contrastar esta situación con otros elementos como la antigüedad del personal, puestos ocupados, satisfacción, etc. para detectar si la misma responde realmente

a lineamientos sólidos: necesidades de los empleados, capacidad económica de la empresa, situación del mercado laboral, etc. Este enfoque se tratará conforme se vaya desarrollando el capítulo, porque la información mencionada se ubica en otros apartados.

5.2. Historia Laboral:

El cuadro No. 2 presenta la historia de los empleados entrevistados dentro de la organización. Los aspectos considerados corresponden al año de ingreso, los puestos ocupados y el tiempo en el puesto actual en la Compañía. Se incluye, además de los niveles operativo y mandos medios, el directivo con la finalidad de mostrar a nivel general la trayectoria del personal considerado en el estudio.

La mayor concentración del personal, un 43.9% del nivel operativo y poco más de la mitad, en los otros dos niveles, corresponde a los trabajadores que ingresaron en el período de 1980 a 1989. Específicamente, a nivel operativo hay dos grupos con porcentajes significativos, que corresponden al período de 1970 a 1979, y a los que se integraron a partir de 1990. Es digno de mencionar que, en el nivel de mandos medios, un poco más de la tercera parte representa a los trabajadores que empezaron a laborar en la década de los sesentas. Estas personas han tenido un historial equivalente a la permanencia de la Compañía en el país, cuando inició su actividad en el año 1969. Por su parte, en el nivel directivo, los demás encuestados se distribuyen, en igual proporción, en las tres categorías que complementan la primera sección del cuadro.

Cuadro No. 2

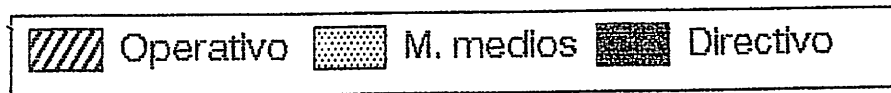
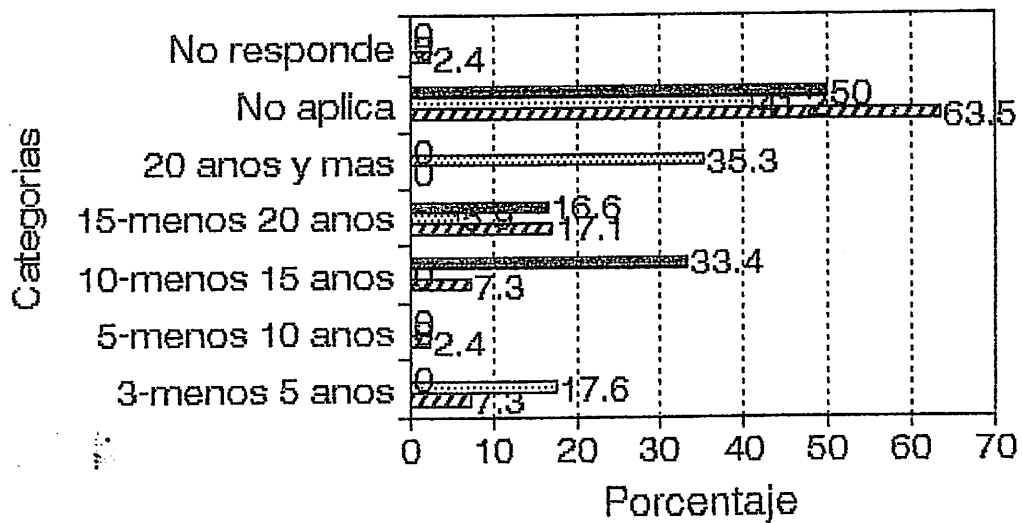
Historia laboral
(Por niveles)

Categorías	Operativo		Niveles Mandos Medios		Directivo	
	Abs	%	Abs	%	Abs	%
Año de ingreso	41	100,0	17	100,0	6	100,0
1960 a 1969	-	-	6	35,3	1	16,6
1970 a 1979	14	34,1	2	11,8	1	16,6
1980 a 1989	18	43,9	9	52,9	3	50,2
De 1990 en adelan	9	22,0	-	-	1	16,6
Tiempo en el puesto actual	41	100,0	17	100,0	6	100,0
Menos de 1 año	10	24,4	1	5,9	1	16,6
1 a menos de 3 años	10	24,4	2	11,8	1	16,6
3 a menos de 5 años	7	17,1	3	17,6	1	16,7
5 a menos de 7 años	3	7,3	-	-	1	16,7
7 a menos de 10 años	3	7,3	6	35,3	1	16,7
10 y más años	8	19,5	5	29,4	1	16,7
Tiempo total laborado	41	100,0	17	100,0	6	100,0
3 a menos de 5 años	3	7,3	3	17,6	-	-
5 a menos de 10 años	1	2,4	-	-	-	-
10 a menos de 15 años	3	7,3	-	-	2	33,4
15 a menos de 20 años	7	17,1	1	5,9	1	16,6
20 y más años	-	-	6	35,3	-	-
No aplica	26	63,5	7	41,2	3	50,0
No responde	1	2,4	-	-	-	-

NOTA: La categoría no aplica, en la última sección del cuadro, corresponde a las personas que solo han ocupado un puesto.

Sobre la permanencia de los trabajadores en el puesto actual, se observa la conformación de tres categorías con índices significativos: menos de 5 años, de 5 a menos, de 10 años, y más de 10 años. Se destacan a nivel operativo la ubicación de dos terceras partes de su personal en la primera categoría; poco más de un tercio de los mandos medios, y la mitad del nivel gerencial. En la segunda categoría, los porcentajes de respuesta correspondientes son superiores a una tercera parte en los niveles directivo y de mandos medios; y en el otro nivel es de un 14.6%. Con respecto a la última categoría, a nivel gerencial solo existe una persona que tiene más de diez años, a nivel operativo, menos del 20% cuenta con diez o más años en el puesto actual; a la vez, en casi una tercera parte de los mandos medios ocurre lo mismo.

Grafico No. 3 Antigüedad del personal



Fuente : Cuadro No. 2

Por otra parte, la mayoría del personal comprendido por un 63.5% del nivel operativo, un 41.2% de los mandos medios, y un 50% del nivel directivo, han ocupado solo un puesto en la Compañía; de ahí que el tiempo total de estas personas se distribuye en los rangos establecidos en el cuadro No. 2 para el tiempo en el puesto actual. Respecto al nivel operativo, se destaca, aproximadamente, una cuarta parte ubicada en el rango de 10 a 20 años; a nivel directivo, dos cuartas partes se colocan en el mismo rango; mientras en el nivel de mandos medios, poco más de un cuarto tiene más de 20 años en la organización. Además, es conveniente mencionar que en las categorías: menos de 3 años, y de 5 a menos de 7 años, no se ubica ningún entrevistado, por eso se omite la presentación de las mismas en dicho cuadro. Con base en estos datos, se señalan ciertos puestos de mayor relevancia en la trayectoria de estas personas en la organización, entre estos: trabajadores de producción, operarios de planta y ensamble, auxiliares de supervisión y bodega, inspectores de calidad, digitadores, auxiliares de contabilidad, secretarías, contadores, visitantes médicos, analistas, supervisores, asistentes de coordinación de ventas, representante de ventas, gerente de distrito, gerente de producto, investigador de mercados, gerente de ventas, gerente de operaciones financieras, gerente de producto, gerente de control de calidad, director de mercadeo, director gerente. Con relación a los puestos del nivel gerencial, se indica una trayectoria de las personas ocupantes de esos cargos, que incluye no sólo los

puestos ocupados en la subsidiaria costarricense, sino también aquellos puestos ocupados en otras alrededor del mundo, o en la sede central de la corporación.

La información derivada a partir del análisis de este cuadro reafirma la estabilidad de la fuerza laboral. La estabilidad se demuestra por el tiempo que los trabajadores han permanecido, en la Compañía, que les ha permitido ir ascendiendo de categoría. Además, denota que el nivel de salarios es un elemento que influye en esa permanencia. La información tratada (cuadro No. 1 y No. 2), permite apreciar una eficiente administración de recursos humanos que implica una definición de estrategias para mantener los niveles de motivación y productividad.

5.3. Sistema de administración de recursos humanos:

La información que se presenta, en esta sección, permitirá conocer con amplitud las diferentes áreas que conforman el sistema de administración de recursos humanos, utilizado por la Compañía Merck Sharp & Dohme de Costa Rica. Esto tiene como finalidad analizar el funcionamiento de ese sistema para, que a partir de ahí, tener una base que permita el desarrollo de los objetivos enmarcados por el estudio. En otras palabras, esta sección enfoca la realidad que se presenta, en la organización, sobre la forma de administrar los recursos humanos; por eso la importancia de un profundo conocimiento de la misma, porque ello conlleva a detectar factores preponderantes por enfatizar en las distintas secciones que integran el presente capítulo.

En este apartado, se hace hincapié en los siguientes puntos: planeamiento, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento y selección, inducción de personal, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios; incentivos, prestaciones y servicios; comunicación, evaluación del desempeño, proceso disciplinario, registros y controles, seguridad e higiene ocupacional.

5.3.1. Planeamiento de recursos humanos:

Con base en los datos obtenidos, por medio de las entrevistas realizadas a nivel gerencial, se determinó que las políticas de administración de recursos humanos, al igual que las políticas de las otras áreas funcionales, obedecen a directrices generales de la casa matriz; estas políticas se adaptan en términos legales de cada país donde se ubican las distintas subsidiarias. De esta manera, se establecen los principios básicos de administración de recursos humanos en Merck para aplicar en todo el mundo, pero la definición de políticas, en el contexto de la subsidiaria costarricense, se hace localmente.

La influencia de la casa matriz es permanente, en el caso de la subsidiaria estudiada, las políticas de administración de recursos humanos son dirigidas a la dirección general, y ésta las dirige a los encargados de departamento quienes los manejan con cierto grado de autonomía. Asimismo, las políticas que delimitan esta área, en Costa Rica, rigen para los demás países centroamericanos. Obviamente, se contemplan los aspectos legales de cada uno de ellos. En todo caso, las políticas y

sistemas locales siempre se enmarcan dentro de la política general de la casa matriz; cualquier programa que quisiera desarrollar la dirección de la subsidiaria requiere de la aprobación de la misma.

En opinión de estos entrevistados, el planeamiento de las actividades de administración de recursos humanos al interior de la Compañía, no existe, porque las labores de dicha área se van realizando conforme son requeridas. Es importante mencionar que los entrevistados manifestaron que las políticas de recursos humanos establecidas a nivel corporativo y local son fundamentales para el desarrollo de la actividad de la organización. Además, el planeamiento, en este sentido, se da en cuanto a las necesidades propias de cada área funcional; con base en las proyecciones de las ventas; aunque no siempre se cumple, algunas veces se cambian los planes, se modifican o son restringidos por la casa matriz. También, se expresa que las políticas de recursos humanos tienen vigencia por un período de cinco años, se revisan anualmente y se van variando para actualizarlas de acuerdo a las prioridades.

La ejecución de las tareas del área de administración de recursos humanos está enmarcada por la planificación general emanada de la casa matriz, y por medio de sus políticas corporativas, establece mecanismos de acción para guiar el quehacer de la subsidiaria. Esto permite la inclusión de los aspectos relacionados con recursos humanos en el planeamiento local; pero como parte de las distintas áreas funcionales, ya que la administración de recursos humanos no está delimitada

como tal. Se desprende de los datos anteriores, que esta función se ejecuta en condiciones favorables; sin embargo, el aspecto de planeamiento de recursos humanos no se considera porque la actividad se realiza como un recargo de tareas encaminadas a resolver las cuestiones técnicas en ese campo.

En opinión de los entrevistados, la función de administración de recursos humanos es realizada por la dirección general, con el apoyo de las gerencias y jefaturas que conforman la estructura organizacional de la Compañía. La responsabilidad de la dirección general estriba en canalizar, de una forma adecuada, los lineamientos provenientes de la casa matriz, porque le corresponde simplificar la ejecución de dicha labor. En este sentido, el director gerente tiene un gran apoyo de su secretaria ejecutiva, y de la sección de finanzas y contabilidad; la primera tiene a su cargo una serie de controles, expedientes, registros, inducción, etc.; y la segunda es responsable de las planillas, planes de vehículos, seguros y aspectos legales. Por otra parte, los directores de área y jefes de departamento se encargan de: reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, entre otros. Además, los representantes legales, asignados en los otros países de Centroamérica, fungen como patronos de la gente a su cargo y, por su medio se pagan las planillas.

Al observar la forma como se ha estructurado el sistema de administración de recursos humanos, en la organización, se denota la orientación del sistema hacia la delegación de los aspectos meramente técnicos, sin involucrarse mucho en lo que

se refiere al planeamiento de la actividad. Con esto se deduce que no existe un área funcional definida, específicamente, para esa labor, sino que los aspectos de recursos humanos se contemplan según las necesidades de las distintas áreas funcionales: finanzas, mercadeo, producción etc. Ello impide que la función de administración de recursos humanos pueda ser planeada lo más objetivamente posible, ya que las distintas áreas funcionales, como es lógico, le dan más prioridad a los aspectos particulares de su ámbito de acción. Sin embargo, la existencia de políticas de recursos humanos corporativas, cuya aplicación es universal, constituyen un elemento de gran valor para efectuar esa función localmente. De ahí, se establece que la Compañía no tenga graves problemas, pero eso no exonera a la dirección general de adoptar una posición responsable en cuanto al planeamiento específico de esta actividad, pues es de suma importancia mantener un enfoque preventivo delimitado dentro de la gestión administrativa, con el fin de proteger a la organización del posible surgimiento de conflictos en un mediano o largo plazo.

5.3.2. Análisis y clasificación de puestos:

Es una labor relacionada con la descripción de las características de los distintos puestos, que integran la estructura organizacional de la Compañía. La información obtenida, por medio de los informantes del nivel gerencial, establece que existe un manual descriptivo de puestos que se actualiza una vez al año. Este manual contempla aproximadamente noventa clases de puestos. Asimismo, se consultó un

trabajo hecho por dos funcionarios del área de contabilidad y finanzas con fines académicos. Sus resultados fueron limitados por el alcance propio del estudio, no obstante, deja entrever la necesidad de darle una mayor importancia a este aspecto, porque algunos de los problemas que se presentan en la fijación de salarios tienen que ver con el análisis y clasificación de puestos.

Este argumento confirma la importancia de atender, especialmente, la función de administración de recursos humanos, respecto al análisis y clasificación de cargos. Las razones de la organización, para explicar este aspecto, se basan en la forma de ejecución del proceso, con el consiguiente recargo de tareas para los encargados de áreas y departamentos. Esto impide que se pueda desarrollar un análisis y una clasificación de puestos para crear un soporte consistente, que pueda aplicarse la evaluación del desempeño y la fijación anual de salarios. En la medida que este aspecto se mejore, la Compañía contará con un instrumento para lograr una mayor eficiencia en el manejo de ambos elementos (evaluación del desempeño y salarios).

5.3.3. Reclutamiento y selección:

El propósito de este proceso es dotar a la organización de personal idóneo para ocupar los distintos puestos y vacantes que se presenten. Se debe considerar una serie de técnicas que aseguren las mejores contrataciones acorde a los fines de la misma. El cuadro No. 3 expone la información recopilada con respecto a la calificación que dan los encuestados sobre la

escogencia de nuevos empleados en la Compañía. En el nivel operativo, se observa que de cada diez encuestados siete están calificando: de bueno, muy bueno o excelente; a la vez que en el nivel de mandos medios la relación, en el mismo sentido, es de ocho por cada diez. Los porcentajes restantes se distribuyen en las categorías regular, malo, y no responde, con valores poco relevantes en cada una de ellas.

Cuadro No. 3

Calificación sobre la escogencia de nuevos empleados
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Calificación sobre la escogencia de nuevos empleados	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	10	24,4	2	11,8
Muy bueno	15	36,6	5	29,3
Bueno	5	12,2	7	41,2
Regular	6	14,6	1	5,9
Malo	-	-	1	5,9
No responde	5	12,2	1	5,9

La información expuesta en el cuadro No. 4 complementa la calificación estipulada en el anterior, porque se refiere a los criterios de los encuestados con relación a esa escogencia. Siete de cada diez personas de los mandos medios aparecen en las opciones de bueno, muy bueno o excelente. Quienes califican esa escogencia como buena, unos mencionan que debe

mejorarse la selección y otros opinan que deben centralizarse esas funciones en un departamento de recursos humanos. En la categoría excelente se basa la calificación en: se escoge a los mejores. En la categoría muy bueno, entre otros sobresale: la consideración de requisitos de ingreso. A esto se agrega que en el nivel operativo, poco más de la mitad manifiesta criterios similares.

Cuadro No. 4

Razones sobre la escogencia de nuevos empleados
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Razones sobre la escogencia de nuevos empleados	41	100,0	17	100,0
Excelente				
Se escoge a los mejores trabajadores	7	17,1	2	11,8
Muy bueno				
Se considera requisitos de ingreso, preparación, experiencia, capacidades, etc.	11	26,8	3	17,6
Se toma en cuenta recomendaciones de empleados.	-	-	1	5,9
Hace falta un departamento de personal, más seguimiento.	1	2,4	-	-
Los resultados han sido buenos	-	-	1	5,9
Bueno				
Debe mejorar la escogencia y centralizarse en un departamento de recursos humanos.	2	4,9	3	17,6
Influye capacidad de selección de los jefes.	-	-	2	11,8
Regular				
No hay adecuada selección, en ocasiones es por amistad.	7	17,1	-	-
Reclutamiento lo hace cada unidad	-	-	1	5,9
Malo				
No se utilizan técnicas adecuadas	-	-	1	5,9
Otros	4	9,8	-	-
No responde	9	21,9	3	17,6

Según la información proveniente de las entrevistas en el nivel gerencial, la labor de reclutamiento y selección es realizada por las diferentes direcciones de la Compañía. En primer lugar, se recurre al personal que labora en la organización para verificar si hay alguna persona que pueda llenar la vacante; si no aparece nadie, entonces se busca afuera, ya sea por medio de la prensa o de alguna compañía consultora. La intención es contratar individuos con proyección futura, porque se tiene como política el desarrollo del personal en la organización. La forma de escogencia del empleado operativo busca, en el mismo personal, la recomendación de algún conocido. En mandos medios, el concurso sería interno, y para niveles directivos, generalmente, se busca una consultoría por ejemplo "Búsqueda de Ejecutivos" de Peat Marwick.

Es importante destacar que en la política corporativa, se presta mucha atención al reclutamiento de personal competente, por eso las manifestaciones del nivel directivo, en el sentido de contratar personas con buenas perspectivas hacia el futuro. Esto hace pensar que el esfuerzo gerencial conlleva una gran relevancia, y se deduce de la calificación expuesta en el cuadro No. 3, cuando la mayoría de la población estudiada manifiesta criterios de bueno, muy bueno o excelente.

Los criterios negativos mencionados, en proporciones insignificantes, deben ser tomados en cuenta para fortalecer y mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, con vistas no sólo a obtener buenos resultados, sino también a

garantizar la satisfacción plena del personal con su aplicación.

Asimismo, se entiende que la función de reclutamiento, selección y contratación de personal contribuye en un alto grado a la estabilidad del personal en la organización; ello se explica porque muchos de los atributos mencionados en la sección de características socio-demográficas del personal y en historia laboral, son resultado de este proceso. Por otra parte, es importante señalar que al delegarse esta función en las distintas direcciones, no existe seguridad absoluta de que se estén empleando las mejores técnicas y criterios, por las razones ya anotadas.

5.3.4. Inducción de personal:

Se trata de una etapa inicial, que tiene como finalidad brindarle al individuo una preparación o conocimiento previo sobre la organización, puesto de trabajo, grupos formales e informales, etc. De esta forma, se busca que los empleados de nuevo ingreso tengan una mejor percepción de la realidad del lugar de trabajo; además, de que les permite una rápida compenetración con los fines y metas de la institución. En el cuadro No. 5, que se presenta seguidamente, se exponen los principales aspectos que se informa a los nuevos empleados cuando inician labores en la Compañía.

Cuadro No. 5

Información que se brinda a los nuevos empleados
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Información que se brinda a los nuevos empleados				
Características del puesto	39	95,1	17	100,0
Normas de conducta	38	92,6	14	82,3
Horario de trabajo	41	100,0	15	88,2
Vacaciones, feriados, días libres	41	100,0	14	82,3
Programas de capacitación	21	51,2	10	58,8
Organizaciones de trabajadores	24	58,5	9	52,9

NOTA: Los porcentajes exceden al 100,0% porque los encuestados tenían la posibilidad de indicar desde una hasta seis alternativas en su respuesta.

Con relación a los datos reflejados en el cuadro, se observa que existe una variedad de aspectos considerados en el momento de introducir en la organización a los trabajadores. Los aspectos más relevantes señalados por el personal son: horarios de trabajo, vacaciones, beneficios, feriados, días libres, características del puesto, y normas de conducta, entre otras. El conocimiento demostrado sobre esos aspectos es amplio, ya que una gran mayoría de la población estudiada menciona, en su respuesta, de cuatro a seis elementos.

En estos datos se deduce que la aplicación del proceso de inducción es homogénea en las distintas secciones de la Compañía. Esto se confirma por la similitud de los porcentajes

indicados por las categorías que conforman el cuadro No. 5, y esta similitud se observa tanto en el nivel operativo como en el de mandos medios, con excepción de las dos últimas correspondientes a los índices más bajos. Estos factores, a la vez, constituyen una buena fuente de conocimiento para que los nuevos empleados empiecen a identificarse con los fines de la organización.

Es conveniente mencionar que este proceso de inducción, a que se ha hecho referencia, corresponde solo a la parte central de todo el proceso inductivo. Por tanto, el proceso inductivo debe iniciarse con la actividad de reclutamiento y selección, y, a partir de ahí, se constituya en el primer paso en la capacitación de los nuevos trabajadores. En este sentido, el señalamiento del tema anterior -con relación a que el proceso de reclutamiento y selección es llevado a cabo por cada unidad- es válido, en este apartado, porque denota la necesidad de consolidar una actividad inductiva de aplicación uniforme en toda la Compañía.

5.3.5. Capacitación y desarrollo:

Es función de la organización establecer programas de enseñanza y entrenamiento con la finalidad de preparar a las personas para su puesto o para ocupar un cargo distinto en el futuro; por esa razón, el planeamiento y la ejecución, en esta área, vienen a reforzar la congruencia entre los objetivos de la compañía y el desarrollo del empleado.

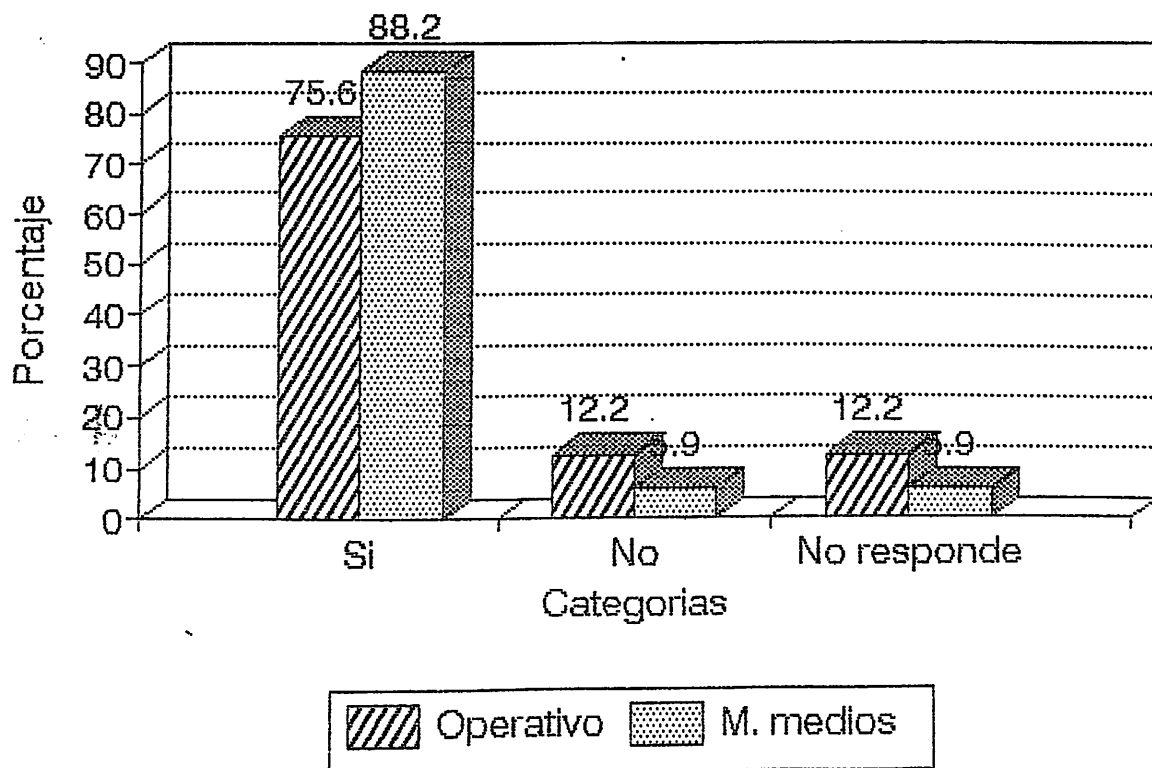
Cuadro No. 6
Existen facilidades para el desarrollo laboral
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Existen facilidades para el desarrollo laboral	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	31	75,6	15	88,2
No	5	12,2	1	5,9
No responde	5	12,2	1	5,9

Con base en la respuesta del cuadro No. 6, se aprecia que poco más de tres cuartas partes del nivel operativo manifiesta tener facilidades para su desarrollo en la organización, y, en el nivel de mandos medios, nueve de cada diez personas.

La capacitación y los planes de estudio son el principal medio señalado para el desarrollo del personal; en el nivel operativo, es mencionado por cuatro de cada diez encuestados, y, en el nivel de mandos medios, por seis de cada diez. Asimismo, otro grupo, conformado por un 22.2% del nivel operativo y un 29.4% de los mandos medios, también, se manifiesta entre las respuestas positivas; las promociones y ascensos, por medio de la asociación solidarista, y según el puesto, departamento o nivel educativo. Los demás criterios se distribuyen de manera poco significativa entre las otras categorías del cuadro No. 7.

Grafico No. 4
Existen facilidades para desarrollo lab



Fuente : Cuadro No. 6

Cuadro No. 7
Posibilidades de desarrollo del personal
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Posibilidades de desarrollo del personal	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Positivas	22	53,7	15	88,2
Capacitación y planes de estudio	17	41,5	10	58,8
Promociones, ascensos y participación en la organización.	2	4,9	2	11,8
Por medio de la asociación solidarista.	1	2,4	-	-
Depende del puesto, departamento, nivel educativo.	2	4,9	3	17,6
Negativas	2	4,9	-	-
No hay oportunidad de surgir	2	4,9	-	-
Otros	2	4,9	-	-
No responde	15	36,5	2	11,8

Este cuadro muestra un personal consciente de las posibilidades de desarrollo que tiene en la organización, y de las alternativas que intervienen en el proceso. Por otra parte, en opinión de los entrevistados del nivel directivo la capacitación y el entrenamiento se brindan en todos los niveles, desde gerentes y supervisores hasta los operarios en la planta. Existen fórmulas de manufactura sobre la manera de

fabricar los distintos productos, ocasionalmente, se imparten cursos, hay boletines informativos sobre objetivos, logros, etc.; así como revistas que informan sobre las actividades de la corporación en general.

Para efectos de financiamiento de estudios, se aplica una política que estipula la cancelación del 75% por parte de la Compañía y el 25% lo cancela el empleado. En este sentido, se considera si los estudios por financiar corresponden al área del trabajo del interesado. Además, en el caso de que la Compañía sea la interesada en la capacitación de la persona, aquella se hace cargo de costearle esos cursos. Con respecto a eso último, existe un programa de capacitación, coordinado por la casa matriz en el cual participan mandos medios y directivos; este programa se realiza de acuerdo a una revisión anual que hace la dirección general, con el fin de determinar quiénes son los más indicados para asistir a los cursos y seminarios disponibles.

Se manifiesta que a nivel operativo predomina una capacitación técnica vinculada directamente con los puestos de trabajo; mientras que, en los otros niveles, existe un mayor apoyo enfocado a una gran variedad de campos como: farmacia, administración, contabilidad, computación, inglés, etc. Estos entrevistados externan el criterio de que la capacitación y entrenamiento deben ir acompañados de la concientización del personal, porque algunos individuos, una vez que son capacitados, se van de la Compañía. Asimismo, se considera que la estabilidad laboral es un obstáculo para la carrera

administrativa, pues la gente logra considerables potenciales de desarrollo; pero, en cierto momento, no pueden pasar más allá del puesto que ocupan.

En términos generales, los entrevistados del nivel directivo opinan que la responsabilidad sobre este aspecto corresponde a los jefes de departamento y directores de área; y estos deben revisar constantemente las necesidades respectivas de los trabajadores a su cargo.

Alrededor de \$ 40.000,00 (aproximadamente ø 5 millones), es la inversión anual en esta área.

Esta información permite establecer que la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores es un aspecto estructurado sobre la base de tres elementos importantes:

- 1) La política de financiamiento de estudios y el programa de capacitación de la casa matriz.
- 2) Las necesidades de los puestos de la organización.
- 3) La propia autorrealización de quienes los ocupan.

Aunque esos tres elementos no obedecen a una verdadera planificación de dicha función en un mediano y largo plazo, a nivel local, sí constituyen un elemento muy positivo para motivar al personal de la Compañía. Esos elementos se derivan del planeamiento corporativo. Es posible que la labor realizada en el reclutamiento y selección, orientada hacia el escogimiento de individuos con un grado muy elevado de preparación y experiencia, y por ende, con un alto potencial de desarrollo; sea también, un elemento determinante de la capacitación y el desarrollo.

Por lo tanto, se insiste, en que los elementos expresados en el párrafo precedente, se deben incluir en un planeamiento adecuado de esta labor, en el mediano y largo plazo. Sin duda esta función debe velar porque las personas, que trabajan en la Compañía, desarrollen cada vez mejor las aptitudes y actitudes demandadas por los cargos ocupados. Esta planificación tiene que sustentarse en dos factores importantes: el primero, se refiere a un exhaustivo examen de las necesidades de los cargos, ya que, en algunos momentos, parece que se "capacita por capacitar"; de ello se deriva la dificultad que tienen los empleados para desarrollarse en la organización. El segundo factor se refiere a la estrecha relación que debe existir entre esta función y el reclutamiento y selección, en el sentido de ampliar las perspectivas del crecimiento para el personal, a la vez, que se obtiene un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

5.3.6. Sistemas de remuneración:

Es necesario, para la Compañía, un buen sistema de administración de sueldos y salarios, porque en la consecución de sus objetivos contribuye a tener una fuerza productiva y estable en un ambiente laboral satisfactorio. Es relevante considerar el avance de las profesiones, puestos, así como los cambios económicos, sociales y tecnológicos que afectan de una u otra forma a la población y, por ende, constituyen elementos que inciden en la fijación de las remuneraciones.

De acuerdo con el cuadro No. 1, mostrado en la sección de características socio-demográficas del personal (página 101),

el aspecto salarial en Merck es alto; ello se explica por la elevada concentración de personal que devenga ingresos entre los ø40.000,00 y ø200.000,00 mensuales. En particular, en el nivel operativo, el salario menor es de ø22.000,00 y el mayor de ø104.000,00; se obtiene un promedio de ø43.200,00 al mes, mientras que en el nivel de mandos medios los salarios extremos son de ø49.200,00 y ø410.000,00, respectivamente, y el promedio es de ø141.500,00 mensuales. Respecto al nivel de mandos medios, el salario inferior corresponde a un puesto de asistente, porque, al pasar las encuestas, éste sustituía el encargado de departamento, quien estaba de vacaciones. Además, estos datos tenían vigencia para el año 1991 porque, obviamente, en las nuevas fijaciones establecidas a partir de enero de 1992 varían esos promedios.

Por otra parte, el cuadro No. 33, ubicado en la sección: satisfacción en el trabajo (página 197), demuestra que la mayoría del personal está satisfecho o muy satisfecho con el ingreso mensual que recibe. A la vez, en el punto sobre incentivos, prestaciones y servicios, se consideran las garantías salariales como un beneficio muy positivo para los empleados, y que reafirma esos rangos de satisfacción.

Los informantes del nivel gerencial confirman la existencia de buenos salarios y se refieren a la ubicación de la Compañía en el tercer rango de la escala salarial emitida, cada año, por la consultoría Peat Marwick. Esto implica una posición ventajosa con respecto a otras empresas similares, pues los salarios se encuentran por encima del valor promedio de

mercado, por consiguiente se encuentra en un nivel competitivo en este campo. La fijación de los salarios considera, anualmente, la escala salarial mencionada; así como los resultados de una evaluación del desempeño, generalmente, realizada en el mes de noviembre, para fundamentar los cambios a partir del primero de enero del siguiente año.

También, a nivel gerencial, se hace hincapié en la existencia de una serie de factores positivos de la organización y se palpa un alto grado de satisfacción en los trabajadores. Sin embargo, es importante mencionar que, algunos de estos informantes, expresan la existencia de factores negativos en los procedimientos utilizados para la fijación de salarios, aunque al final se traduzcan en buenas remuneraciones para los empleados. En este sentido, se recalca que la evaluación llevada a cabo, en la organización, no valora adecuadamente los elementos estipulados en los formularios diseñados para tal efecto, situación molesta para los trabajadores, quienes llegan a sentir que no se están considerando los méritos en la ejecución de las distintas labores. Asimismo, afirman estos entrevistados, que se le da prioridad a la encuesta de Peat Marwick, y por ende presta una mayor atención a: la inflación, costo de vida, etc. Finalmente, se señala la conveniencia de que exista un funcionario dedicado específicamente a esta labor en vista de la cantidad de personal. Además, por los mismos procedimientos que implica esa tarea, resulta dificultosa para la dirección general.

En este punto, de acuerdo con lo planteado hasta el momento, se observa un alto nivel salarial que junto con los incentivos, prestaciones y servicios de que se hablará más adelante, conforman una compensación, suficientemente favorable, como para asegurar en buena medida la permanencia del personal en la organización. Por otra parte, con esta fijación salarial, al traducirse en buenas remuneraciones monetarias, el personal pierde de vista los aspectos negativos mencionados en el anterior párrafo. Esta situación se explica por la crisis económica del país y que conlleva a dar una mayor importancia al aspecto remunerativo, en términos cuantitativos. Por eso se insiste en que una de las necesidades primordiales de la Compañía, en el campo de la administración de recursos humanos, es fortalecer el proceso de fijaciones salariales, con base en un enfoque integral que comprenda el análisis y clasificación de puestos, la evaluación del desempeño y la escala salarial mencionada. Esto con el fin de entremezclar, armoniosamente, las incidencias económicas con los méritos hechos por el personal, en su función, y con ello, obtener la mayor equidad posible en el establecimiento de sueldos y salarios con respecto a las tareas y responsabilidades asignadas para cada puesto, necesidades de los empleados, y capacidad de la organización.

5.3.7. Otros beneficios:

El conjunto de beneficios que la Compañía brinda a sus empleados constituye un medio útil para crear un ambiente satisfactorio, donde el personal pueda desenvolverse,

adecuadamente. Este aspecto se refiere a una serie de beneficios sociales, económicos, culturales, deportivos recreativos, etc.; los cuales junto con el aspecto salarial conforman una retribución suficientemente atractiva como para garantizar la permanencia de los individuos en condiciones que, a su vez, sean favorables para la organización.

La exposición, en este apartado, enfoca en primera instancia la respuesta de los encuestados con respecto a si la Compañía ofrece beneficios e incentivos a su personal y cuáles son. Posteriormente, se comenta la opinión del personal con respecto a su satisfacción sobre esos beneficios e incentivos. En el cuadro No. 8, nueve de cada diez de los informantes del nivel operativo y la totalidad de los mandos medios manifiestan que la Compañía sí ofrece beneficios e incentivos a sus trabajadores.

Cuadro No. 8

Se ofrece beneficios e incentivos al personal
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Se ofrece beneficios e incentivos al personal	41	100,0	17	100,0
Sí	36	87,8	17	100,0
No	2	4,9	-	-
No responde	3	7,3	-	-

Los beneficios más importantes que señalan los encuestados, según el cuadro No. 9 corresponden a: asociación solidarista, comedor subsidiado, buen trato y garantías económicas, préstamos y facilidades para estudios, reconocimientos, felicitaciones, regalos, servicio médico, seguro de vida, plan de acciones de la Compañía, bonos para los empleados sobre las ganancias.

Cuadro No. 9

Tipos de beneficios e incentivos
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Tipos de beneficios e incentivos	41	100,0	17	100,0
Asociación Solidarista, soda subsidiada.	16	39,0	6	35,3
Buen trato y garantías económicas (salario, vacaciones superiores a la ley, incapacidades por antigüedad).	12	29,2	5	29,4
Préstamos, facilidades para estudio	7	17,0	8	47,0
Reconocimientos, felicitaciones, regalos, etc.	4	9,7	7	41,2
Servicio médico, seguro de vida	5	12,2	5	29,4
Plan de acciones de la Compañía.	5	12,2	3	17,6
Otras respuestas	2	4,9	2	11,8
No responde	8	19,5	9	52,9

NOTA: La sumatoria de los porcentajes no cierran en el 100,0% porque los encuestados consideraron más de un factor en su respuesta.

De acuerdo con los datos revelados por el cuadro No. 10, en el nivel operativo, ocho de cada diez encuestados manifiestan encontrarse satisfechos o muy satisfechos con respecto a esos beneficios e incentivos; mientras que en el nivel de mandos medios, se expresa la misma situación en una relación de nueve a diez.

Cuadro No. 10

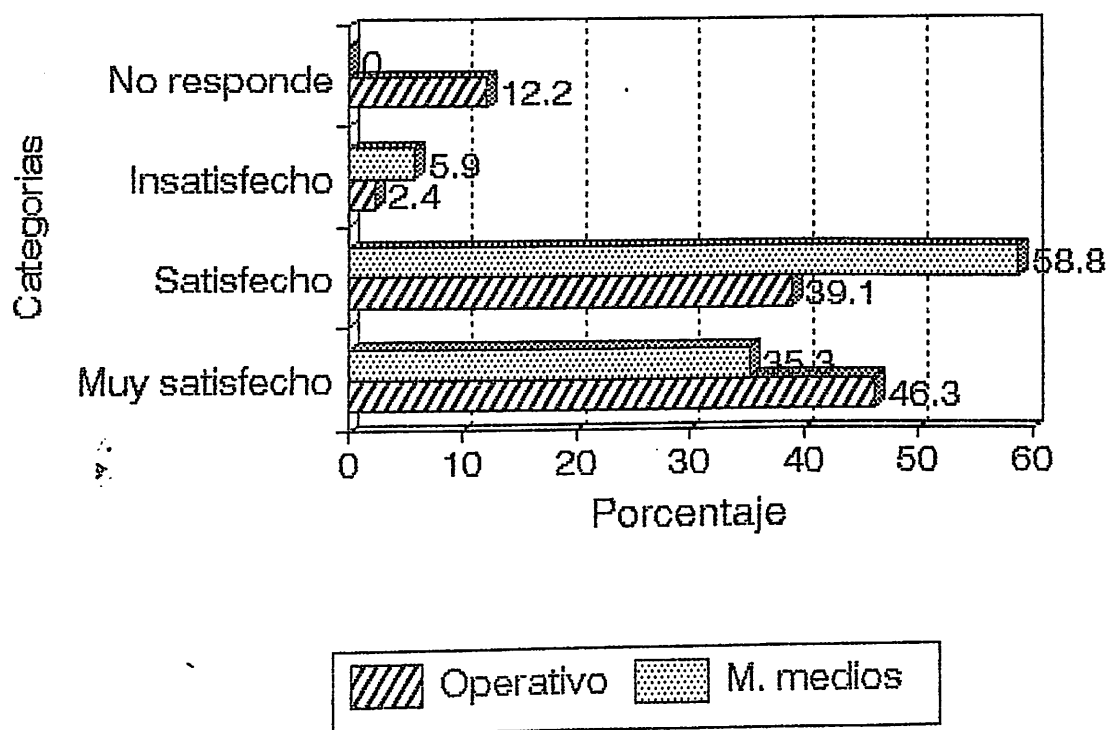
Opinión sobre los beneficios e incentivos
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Opinión sobre beneficios e incentivos	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Muy satisfecho	19	46,3	6	35,3
Satisfecho	16	39,1	10	58,8
Insatisfecho	1	2,4	1	5,9
No responde	5	12,2	-	-

Con base en la información de los tres cuadros mencionados, se denota un esfuerzo constante de la organización por ofrecer un paquete de beneficios e incentivos, que contribuya al bienestar del trabajador. Al mismo tiempo, se percibe que dicha labor va bien encaminada por los rangos de satisfacción expuestos por el personal. Lo anterior, se reafirma cuando los entrevistados del nivel gerencial, expresan que la finalidad de ofrecer esos beneficios e incentivos radica en buscar una mayor identificación del personal, que viene a beneficiar tanto a los trabajadores como a la organización en sí. Se da énfasis a la preocupación de la Compañía porque los empleados tengan un buen equipo de trabajo y todas las herramientas que necesiten para cumplir a cabalidad con su labor. Asimismo, en este nivel, se recalca la importancia de los siguientes beneficios: opción de compra de acciones, buenos salarios, financiamiento de

estudios, reconocimientos por antigüedad, fiestas para los empleados y para sus hijos, y los aspectos que atiende la asociación solidarista: préstamos, servicio social, compras diversas, etc. Por otro lado, se refiere a la existencia de beneficios, según la posición del empleado, por ejemplo: financiamiento de vehículo para visitantes médicos, cursos de capacitación en el extranjero para mandos medios y directivos.

Grafico No. 5
Calificacion sobre beneficios e incent.



Fuente : Cuadro No. 10

En resumen, este paquete de beneficios e incentivos constituye un elemento proveedor del clima positivo, que contribuye a la permanencia satisfactoria de los empleados en Merck. Se nota, que el mismo tiene muchas ventajas que justifican la estabilidad laboral del personal en la organización ya que complementa muy significativamente el aspecto salarial.

5.3.8. Comunicación:

La comunicación, ya sea formal o informal, ascendente o descendente, es imprescindible para la buena marcha de la organización, pues de ella depende que los objetivos se transmitan, adecuadamente, para lograr los resultados esperados. El cuadro No. 11 rescata la opinión del trabajador sobre la existencia de personal encargado de este proceso en la Compañía. En ese cuadro, se observa que cinco de cada diez de los informantes, del nivel operativo, manifiestan que sí existe personal responsable de la comunicación, y siete de cada diez encuestados, en el nivel de mandos medios, responde lo mismo.

Cuadro No. 11

Existe personal encargado de la comunicación
(Por niveles)

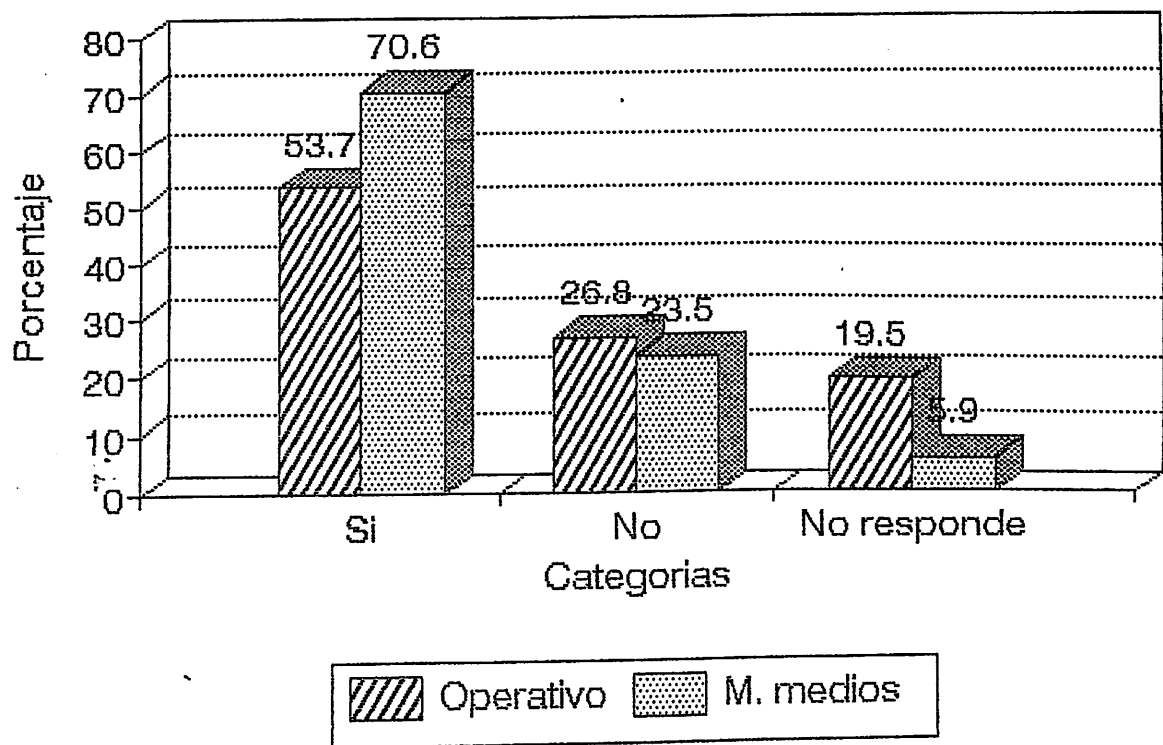
Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Existe personal encargado de la comunicación	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	22	53,7	12	70,6
No	11	26,8	4	23,5
No responde	8	19,5	1	5,9
Personal encargado de la comunicación	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Directores, Gerentes, Supervisores	19	46,4	12	70,5
Otros, comité de seguridad	3	7,2	-	-
No responde	19	46,4	5	29,5

También, tanto en el nivel de mandos medios como en el nivel operativo, un porcentaje, equivalente a una cuarta parte, opina que no lo existe, el resto de encuestados no responde la pregunta. Además, la mayor concentración, en ambos niveles, expresa que las personas encargadas de la comunicación son los directores, gerentes, supervisores e incluso se menciona el comité de seguridad.

Esto permite visualizar un panorama donde la comunicación fluye, prioritariamente, por los canales formales de la estructura organizacional; ya que no se detecta la existencia de algún otro canal que suministre una retroalimentación

constante por parte del personal hacia la dirección de la
Compañía.

Grafico No. 6
Personal encargado de la comunicacion



Fuente : Cuadro No. 11

Por otra parte, tanto en el nivel gerencial como en el nivel de mandos medios, se cuestionó el funcionamiento de la comunicación, que se aprecia por medio de la calificación de las siguientes relaciones: Gerencia General-Otras Gerencias, Gerencia General-Jefaturas, Gerencia General-Empleados, Otras Gerencias-Jefaturas, y Jefaturas-Empleados. Según los cuadros No. 12 y 13.

Cuadro No. 12

Relaciones de comunicación de la Gerencia General
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Mandos Medios		Directivo	
	Abs	%	Abs	%
Gerencia General - Otras Gerencias	<u>17</u>	<u>100,0</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>
Excelente	2	11,8	1	16,6
Muy bueno	8	47,1	3	50,0
Buena	4	23,5	1	16,7
Regular	-	-	1	16,7
No responde	3	17,6	-	-
Gerencia General - Jefaturas	<u>17</u>	<u>100,0</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>
Excelente	1	5,9	1	16,6
Muy buena	7	41,2	2	33,4
Buena	5	29,4	3	50,0
Regular	1	5,9	-	-
No responde	3	17,6	-	-
Gerencia General - Empleados	<u>17</u>	<u>100,0</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>
Excelente	-	-	1	16,6
Muy buena	7	41,2	1	16,6
Buena	4	23,5	4	66,8
Regular	2	11,8	-	-
Mala	1	5,9	-	-
No responde	3	17,6	-	-

NOTA: Esta información se consultó solo en los niveles gerencia y de mandos medios.

En el nivel directivo se destaca la calificación de esas categorías entre los criterios de bueno, muy bueno y excelente; y sólo un entrevistado manifiesta que la comunicación entre la gerencia general y otras gerencias es regular. Por su parte, las respuestas de los mandos medios se distribuyen en términos muy similares, y los porcentajes de los rangos malo, regular y

no responde, contemplan porcentajes poco relevantes.

Cuadro No. 13

Otras relaciones de comunicación
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Mandos Medios		Directivo	
	Abs	%	Abs	%
Otras gerencias - Jefaturas	<u>17</u>	<u>100,0</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>
Excelente	1	5,9	1	16,6
Muy bueno	8	47,1	2	33,4
Buena	4	23,5	3	50,0
Regular	1	5,9	-	-
No responde	3	17,6	-	-
Jefaturas - Empleados	<u>17</u>	<u>100,0</u>	<u>6</u>	<u>100,0</u>
Excelente	1	5,9	1	16,6
Muy buena	10	58,8	3	50,0
Buena	4	23,5	2	33,4
No responde	2	11,8	-	-

NOTA: Al igual que en el cuadro anterior, esta información fue consultada únicamente en estos dos niveles.

Con respecto a los alcances de la comunicación, la mayoría de los mandos directivos considera que se obtiene un mayor rendimiento e identificación del personal, y aportan algunas razones: el logro de objetivos, la ejecución de planes de acción y políticas corporativas, el lograr eficiencia y productividad en las actividades, y que existe una buena comunicación ascendente y descendente. Se manifiesta, también, una administración de la información confidencial en cierto nivel; y, además, se debe respetar más los niveles y líneas de mando para garantizar una mayor comunicación.

En opinión de los entrevistados, siempre en el nivel gerencial, se hace hincapié en una serie de mecanismos utilizados, para transmitir los mensajes entre los distintos niveles de la estructura organizacional. Existen pizarras, memorandos, frecuentemente, hay reuniones de directores y supervisores, y de supervisores con sus subordinados. Todo eso se lleva a cabo mediante comunicaciones escritas, el resto de los canales son informales. Un aspecto muy importante de este proceso de comunicación son las reuniones "cara a cara" que se realizan una vez por año, para conocer el sentir del personal, si está contento, qué les hace falta o molesta, etc. También, los aspectos importantes son comunicados por el director gerente, en reuniones que se llevan a cabo en el comedor, y en la fiesta de Navidad se manifiesta, al personal, si los objetivos fueron alcanzados o no.

Otro aspecto relevante que expresan los entrevistados del nivel directivo, trata de una mejoría en las relaciones internas de la organización, debido a que se siente algunas deficiencias al enfocar el aspecto humano de la relación laboral. Se manifiesta la desconfianza del personal hacia los directores, cuando se trata de resolver algún problema que les aqueja. Asimismo, se duda de que los resultados de las reuniones "cara a cara" sean los mejores ya que muchos trabajadores no expresan sus inquietudes por algún temor, inseguridad, o simplemente porque no se les motiva para exponer sus puntos de vista. Además, resaltan los beneficios de la labor que pudiera desarrollar una persona especialista en

recursos humanos, ya que se administraría, en forma apropiada, los recursos disponibles en este campo.

De esta información se desprende que la dirección de la Compañía dispone de una serie de elementos favorables para llevar a cabo un buen sistema de comunicación, que debe funcionar acorde con las necesidades de los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Se denota que existe más comunicación descendente que ascendente; esta última es poca y, además llega informalmente; en este aspecto, la Compañía debería revisar los procedimientos comunicativos en su interior, que implicaría fortalecer las relaciones laborales y un clima organizacional más armonioso. No se detecta la existencia de un sistema de información gerencial formal, que le permita al personal de todos los niveles expresar situaciones particulares o integrales sobre las cuales deba intervenir la dirección general; esto último, como se verá más adelante, en el tema de proceso disciplinario, se reafirma al encontrar que no existe un procedimiento de quejas que permita a los directores retroalimentarse con la crítica emitida, por el personal sobre su actuación. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que a nivel operativo, nueve de cada diez encuestados afirman tener la posibilidad de hacer sugerencias o recomendaciones sobre asuntos relacionados con el trabajo, procedimientos o aspectos generales de la Compañía. Esto manifiesta, sin duda alguna, que existen bases suficientes como para establecer un sistema de retroalimentación adecuado, que contribuya a que los mandos directivos obtengan información

útil, para mejorar la gestión administrativa general; a la vez, el personal se sentirá motivado porque se consideran sus aportes.

Es importante destacar con base en los datos expuestos, que se denota una constante preocupación del nivel gerencial, por establecer mecanismos que conlleven a una mejor comunicación con el personal. Ello es patente porque existe una actitud positiva del nivel directivo de dotar canales formales e informales con dicho propósito. En lo que se refiere a las reuniones "cara a cara", es un buen intento para lograr ese cometido: sin embargo, éste no es bien aprovechado por el personal, ya que el mismo no responde en la forma esperada al aplicar el mecanismo. Posiblemente, las razones de que ocurra eso se deba a elementos propios de la idiosincrasia costarricense insertos en la cultura organizacional de la Compañía; es así, como el comportamiento del personal se muestra reacio a la participación en público, actitud típica en cualquier tipo de reunión, en muchas de las instituciones públicas o privadas del país.

Finalmente, se destaca en un grado menor, el señalamiento, de aspectos negativos en la comunicación. Ello se debe a que los encargados del proceso, por la función de su cargo oficial, descuidan la importancia de las relaciones humanas. Esto obliga a fortalecer la gestión de recursos humanos en este campo, pues en la medida en que se consolide un buen proceso comunicativo, se obtendrá un ambiente satisfactorio completo, para que el esfuerzo del personal, se traduzca en resultados

aún más positivos para Merck.

5.3.9. Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño se refiere al medio que utiliza la dirección general de la Compañía, para conocer el rendimiento del personal durante un período determinado, con la finalidad de tomar decisiones de proyección futura. En la Compañía, se evalúa a los empleados una vez al año y se toma en cuenta diferentes áreas de rendimiento como: aprendizaje, relaciones interpersonales, rendimiento laboral, etc.; esta evaluación se utiliza como parámetro a la hora de establecer nuevos salarios. Además, en el caso de los trabajadores nuevos, se les hace una evaluación a los tres meses de haber ingresado a la Compañía, para ver si han asimilado las tareas y responsabilidades del cargo respectivo.

En el nivel directivo, existe el criterio de que los formularios utilizados, para llevar a cabo esa evaluación, no son los más adecuados. Se consideran las fórmulas muy rígidas, para calificar y difíciles de interpretar. Asimismo, se cuestiona la revisión de salarios, con base en dicha evaluación, pues no se toma en cuenta la buena labor. Por consiguiente, se adopta una posición de indiferencia con respecto a la evaluación, y se recalca que la fijación de éstos no es por méritos, sino por costo de vida. El punto de la revisión de salarios es motivo de malestar en los trabajadores tanto de los subordinados como de los encargados de la calificación. Al respecto un entrevistado declara:

"...de qué sirve decirle a una persona trabajó mediocrementemente o trabajó excelentemente, cuando se sabe que en cualquiera de los dos casos le va a venir el mismo salario".

Por otra parte, siempre, en opinión de estos entrevistados, se indica que el tratamiento e las quejas sobre aumentos salariales, tampoco es el mejor pues la labor de la dirección general no tiene el enfoque de un especialista en recursos humanos. Por tanto, las soluciones que se dan, en algunos casos, no satisfacen al personal. En síntesis, estos entrevistados insisten en que la evaluación debe ser mejor valorada, y debe darse una revisión de fórmulas, políticas e incluso se recomienda llevar a cabo el proceso dos veces al año.

El aspecto de la evaluación del desempeño, de acuerdo con lo expuesto, es uno de los principales puntos que debe fortalecerse en el sistema de administración de recursos humanos, en Merck. Esto se deduce, del señalamiento que se hace sobre las deficiencias de los formularios debido a que los mismos tienen estrecha relación con los procedimientos y políticas establecidas al respecto. Por eso es importante mencionar, también, que este proceso debe ir enfocado a lograr aumentos salariales acordes con el desempeño de los trabajadores en la organización, y así evitar la desmotivación mencionada. Además, esta evaluación constituye un instrumento muy valioso para la toma de decisiones en lo concerniente a capacitación, promociones, ascensos, etc.

5.3.10. Proceso disciplinario:

La disciplina, para Merck Sharp & Dohme, es un medio útil que contribuye a obtener una mejor calidad en los procesos de trabajo y el mayor rendimiento de los trabajadores. Por esta razón, la importancia que se da al establecimiento de una serie de sistemas en procura de mantener la armonía laboral y, por ende, lograr las metas y objetivos propuestos. En el cuadro No. 14, se presentan algunos parámetros sobre la forma de ejecutar dicho proceso, con la finalidad de analizar la situación de la Compañía.

Cuadro No. 14

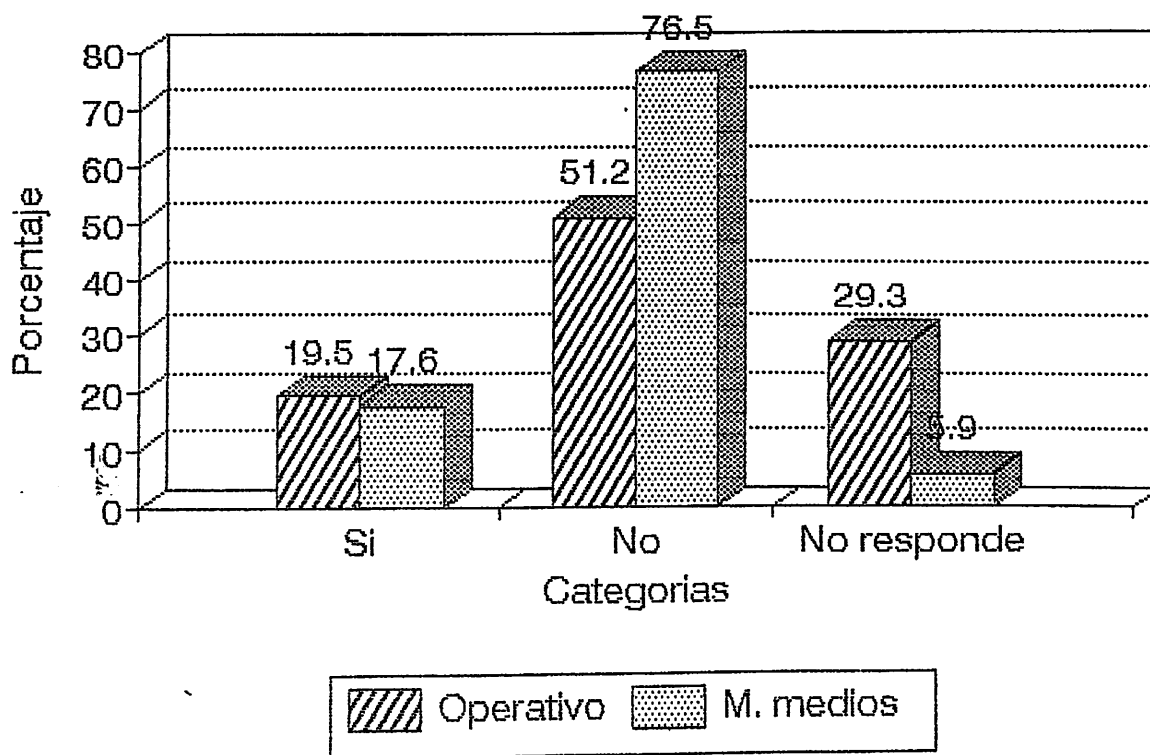
Algunos aspectos disciplinarios
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Se consideran los motivos que originan las faltas	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	35	85,4	16	94,1
No responde	6	14,6	1	5,9
Forma de amonestar la falta cometida por primera vez	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Solo verbal	11	26,8	11	64,7
Verbal en público	2	4,9	-	-
Verbal en privado	19	46,4	5	29,4
Escrito	4	9,7	-	-
No responde	5	12,2	1	5,9
Tiempo que dura en llegar la amonestación cuando es por escrito	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Un día	20	48,8	15	88,2
Una semana	1	2,4	1	5,9
No responde	20	48,8	1	5,9
Existencia de un procedimiento para quejas	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	8	19,5	3	17,6
No	21	51,2	13	76,5
No responde	12	29,3	1	5,9

Con relación al primer punto, la gran mayoría del personal encuestado, aproximadamente nueve de cada diez, tanto en el nivel operativo, como en el de mandos medios, opinan que cuando una persona comete alguna falta, se consideran los orígenes de la causa. Con respecto al tratamiento de esas faltas un grupo conformado por el 46.4% del nivel operativo, y el 29.4% de los mandos medios, expresan que generalmente se da una amonestación verbal en privado, y una cuarta parte del nivel operativo y más de dos cuartas partes de mandos medios, contestaron que era verbal sin especificar si en público o privado. Si se trata de una amonestación por escrito casi la mitad del nivel operativo y nueve de cada diez de los mandos medios estiman que la misma se da en el lapso de una semana. Al manifestarse sobre la existencia de un procedimiento formal para quejas, en el nivel operativo, poco más de dos cuartas partes niega su existencia; y tres cuartas partes de los mandos medios opinan en el mismo sentido.

Al considerarse los motivos que originan una falta, se da en la práctica un mecanismo atenuante de la indisciplina por medio del cual se evita un tratamiento riguroso, que conlleve malestar para el personal. Con respecto al tiempo que dura en llegar una amonestación escrita, ese período es suficiente como para que dicha amonestación tenga su efecto en un corto plazo. Al no existir un procedimiento formal de quejas, se pierde una fuente de retroalimentación muy valiosa para los directores, ya que ésta sería la vía más confiable para tratar asuntos conflictivos.

Grafico No. 7
Existe un procedimiento de quejas



Fuente : Cuadro No. 14

Conviene mencionar el señalamiento específico de los mandos medios con respecto a la importancia de la disciplina, porque consideran que contribuye a mantener la armonía entre los trabajadores y el patrono; a mejorar la calidad y el rendimiento, a obtener prestigio, y a la consecución de metas y objetivos organizacionales. Esos criterios son reafirmados por las opiniones provenientes del nivel directivo; al mismo tiempo, se destaca el papel que juega el reglamento interno de trabajo y las políticas de recursos humanos, el código de ética de la corporación.

De acuerdo con lo expuesto, se detecta la existencia de mecanismos y prácticas que, en su conjunto, conforman una herramienta útil para la acción disciplinaria en la Compañía, que da por resultado un ambiente de trabajo satisfactorio. En este sentido, es conveniente destacar el establecimiento de un sistema formal de quejas, cuya finalidad sea conocer aspectos que afecten, negativa y positivamente, a los trabajadores. Sobre esta base, es preciso insistir en dotar al proceso disciplinario de un constante enfoque preventivo, sustentado sobre una base sólida de capacitación para el personal y no como un instrumento para corregir errores e imponer castigos.

5.3.11. Registros y controles:

Se refiere a aquellos procedimientos o trámites originados por la función de administración de recursos humanos, que le permite a la gerencia controlar una serie de aspectos tales como: días trabajados, horas, incapacidades, salarios, aumentos, acciones de personal, memorándums, control de cursos

impartidos, etc. De acuerdo con la opinión de los entrevistados del nivel directivo, al delegar la Compañía la administración de recursos humanos en las distintas direcciones, los registros y controles son llevados por los responsables de dirigir y supervisar el personal. Es así como la documentación se centraliza, principalmente, en la secretaria de la dirección general, y en los encargados de departamento. Estos últimos llevan expedientes de personal donde controlan llegadas tardías, incapacidades, rendimientos, felicitaciones, etc.: los cuales se producen en la actividad propia de cada sección. La secretaria de la gerencia general lleva control de vacaciones, incapacidades, reportes de salarios, revisión de acciones de personal, correspondencia del personal, informes de seguro de vida y médico. Además, le corresponde actualizar anualmente, la lista del personal con los nuevos salarios, lleva los reportes de evaluación del desempeño, etc.

Se manifiesta que la cantidad del personal incide en que la labor, en este campo, se torne un tanto engorrosa; sobre todo, para la secretaria de la gerencia general, porque ella no solo atiende asuntos de personal, sino también de su cargo y, en ocasiones, para cumplir con ambas debe trabajar tiempo extra o desatender unas funciones para darle prioridad a otras.

De lo expuesto, se desprende que el recargo generado por la actividad de administración de recursos humanos, en las diferentes direcciones de la organización, es de tipo operativo. Esto por cuanto la labor desplegada por los

distintos encargados de área, así como por la secretaria ejecutiva de la dirección general comprende en una mayor proporción, los trámites y controles por el número de trabajadores que abarca. Asimismo, sería conveniente uniformar criterios para obtener un mejor aprovechamiento de los sistemas computadorizados; pues ello implicaría una mayor agilidad en el manejo de la información concerniente al campo de recursos humanos en la Compañía.

5.3.12. Seguridad e Higiene Ocupacional:

La finalidad de esta área consiste en lograr el bienestar físico, mental y social del trabajador en su desenvolvimiento laboral; por este motivo, el ambiente de trabajo debe reunir óptimas condiciones que contribuyan a la prevención de accidentes y enfermedades. Los cuadros Nos. 15, 16 y 17 ilustran la situación de la Compañía de acuerdo con las respuestas del personal a las preguntas incluidas en los cuestionarios. En primer término, se hace referencia al conocimiento sobre las medidas de seguridad e higiene ocupacional que ofrece la Compañía a su personal. Luego, se analiza la respuesta en el sentido de si las mismas son o no adecuadas. Por último, se adiciona las razones, emitidas por el personal, para sustentar sus criterios en lo referente al tema anterior.

Según los datos expuestos por el cuadro No. 15, existe una amplia gama de medidas de seguridad e higiene que contribuyen al bienestar de la fuerza laboral en la organización. Lo anterior resulta evidente porque el personal, tanto del nivel

operativo como de los mandos medios, manifiestan un alto nivel de conocimiento sobre dichas medidas. Se hace hincapié en aspectos de condiciones adecuadas del ambiente laboral, educación y concientización del trabajador, mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipo, equipo de protección, y exámenes preventivos, entre otros.

Cuadro No. 15

Medidas de seguridad e higiene ocupacional
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Medidas de seguridad e higiene ocupacional				
Adecuadas condiciones del medio medio ambiente, instalaciones limpias y aseadas.	38	92,6	7	41,0
Educación y concientización del trabajador por medio de charlas programas preventivos, películas, folletos.	36	87,8	13	76,5
Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipo.	35	85,3	3	17,6
Equipo de protección para el empleado, uniformes.	35	85,3	10	58,8
Exámenes preventivos (salud, oído, etc.).	31	75,6	2	11,8
Extintores de incendios, alarmas y zonas de seguridad, escaleras de emergencia.	-	-	6	35,3
Supervisión y normas de la casa matriz	3	7,3	2	11,8
Comité de seguridad para emergencias, simulacros de incendio y desastres	-	-	3	17,6
Otras respuestas	-	-	4	23,5
No responde	1	2,4	-	-

NOTA: Los porcentajes sobrepasan el 100,0% porque los entrevistados tenían la posibilidad de indicar más de una alternativa.

Con relación a la información del cuadro No. 16, la gran mayoría del personal, conformada por ocho de cada diez trabajadores en los dos niveles, responde que las medidas de seguridad e higiene ocupacional son las más adecuadas a las necesidades de la Compañía; el resto de los encuestados se distribuyen en los rangos de no y no responde.

Cuadro No. 16

Son adecuadas esas medidas de seguridad e higiene ocupacional
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Son adecuadas esas medidas de seguridad e higiene ocupacional	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	33	80,5	14	82,3
No	6	14,6	1	5,9
No responde	2	4,9	2	11,8

Las razones emitidas por los encuestados, de acuerdo con el cuadro No. 17, confirman los datos estipulados en el cuadro anterior, pues dejan entrever una actitud muy positiva por parte de la dirección, en procura de crear las mejores condiciones higiénicas. En términos generales, las manifestaciones de los encuestados giran, prácticamente, sobre los mismos aspectos indicados en el cuadro No. 15. Sin embargo, cabe destacar que en el cuadro No. 17, se le da mayor relevancia a la naturaleza de la Compañía y a la normativa de la casa matriz, que en el cuadro No. 15. Esto permite determinar que la actividad desarrollada, en el área específica

de salud ocupacional, obedece también a directrices corporativas establecidas con la finalidad de garantizar las mejores condiciones, para la fabricación de los productos farmacéuticos, químicos y veterinarios.

Cuadro No. 17

Razones sobre si son adecuadas las medidas de seguridad e
higiene
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Razones	41	100,0	17	100,0
Positivas	29	70,7	11	64,7
Naturaleza de la Compañía, normas de la casa matriz	8	19,5	4	23,5
Se utiliza equipo moderno, pantalla con filtros, etc.	8	19,5	-	-
Ayudan a prevenir accidentes, bajo índice de accidentes	6	14,6	5	29,4
Se imparten charlas, películas	4	9,8	-	-
Se llevan a cabo y enseñan al personal, concientización	3	7,3	1	5,9
Se podría mejorar algunos sectores de la planta	-	-	1	5,9
Negativas	5	12,2	1	5,9
Faltan incluir otras medi- das, más coordinación.	3	7,3	-	-
Pocas áreas con ventilación, cascos de seguridad.	2	4,9	-	-
Hace falta una escalera de emergencias para edificio de directores.	-	-	1	5,9
Otras respuestas	-	-	3	17,6
No responde	7	17,1	2	11,8

Esta información se observa en el nivel gerencial que considera la salud ocupacional muy completa; y se destaca por la naturaleza del trabajo en la Compañía. Al tratar productos delicados, se vigila atentamente al personal para protegerlo del producto y del ambiente. En este sentido, se refiere a programas de vigilancia médica que incluyen chequeos y exámenes de heces, orina, sangre; se inspecciona dos veces al año con funcionarios del I.N.S., se aplican técnicas de higiene industrial, mediciones respiratorias, programa médico de empresa, investigación de accidentes, simulaciones, escaleras de emergencia, extinguidores de incendio, puertas que se abren en dos sentidos, mangueras, plan de evacuación, etc. Es importante mencionar, de acuerdo con estos entrevistados, que según las políticas corporativas, se busca, en primera instancia, proteger al trabajador, y, en segundo lugar, a la propiedad de la organización. De esta manera, mientras la dirección toma la responsabilidad absoluta, los empleados deben velar por la prevención de accidentes como principal responsabilidad y como un requerimiento para conservar el empleo. Además, se señala la existencia de un comité formado por representantes de los diferentes departamentos de la Compañía, que se reúne con cierta periodicidad para tratar asuntos relacionados con esta área.

Por otra parte, entre las respuestas positivas del cuadro No. 17, resalta la opinión de un encuestado al expresar que se podría mejorar algunos sectores de la planta. En las respuestas negativas, en un porcentaje poco relevante, se

considera que falta incluir otras medidas, debe haber más coordinación, pocas áreas con ventilación, cascos de seguridad. La mención de estos aspectos negativos, es importante porque reflejan la existencia de una actitud vigilante por parte del personal; a la vez, que constituyen pautas de acción para la gestión del comité y directores en este campo. Esto último, cobra mayor importancia aún, si se toma en cuenta que dichos aspectos, afectan más al personal del nivel operativo.

En síntesis, de acuerdo con los cuadros anteriores, se observa una situación favorable con respecto a la seguridad e higiene ocupacional, en la organización. Esto se desprende del conocimiento que muestra el personal sobre el tema, así como por las medidas establecidas a nivel local y corporativo. Tanto la dirección general como el comité de seguridad, deben mantener su constante actitud de vigilancia, con la finalidad de evitar los factores negativos que perjudiquen los estándares logrados hasta el momento.

5.4. Satisfacción en el trabajo:

En esta sección, se expone y analiza una serie de datos referentes a la satisfacción del personal de la Compañía con base en la opinión emitida por los trabajadores sobre indicadores como: satisfacción en la Compañía y el ambiente laboral, relaciones interpersonales, rendimiento laboral, estabilidad y permanencia del personal, algunas características de la Compañía; satisfacción con el espacio físico de trabajo, satisfacción con el salario, contribución de la Asociación Solidarista y desarrollo personal.

La selección de estos indicadores obedece a la importancia de conocer la percepción del personal, sobre la forma en que se lleva a cabo la función de administración de recursos humanos, en la Compañía. En este sentido, el desarrollo de dichos indicadores consiste en un desglose detallado de los distintos elementos que conforman cada uno de ellos; y se fundamenta, a su vez, en un enlace de la información proveniente de los niveles operativo y de mandos medios, para confrontarlo después con los datos obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas aplicadas en el nivel directivo; además, se ilustra esos aspectos utilizando cuadros con la finalidad de hacer más clara la exposición de los temas.

De acuerdo con lo expresado, se pretende reseñar la satisfacción laboral del elemento humano. Esto con el propósito de mostrar una visión general de dicha situación para identificar criterios que conlleven a fortalecer los puntos fuertes o bien a corregir las deficiencias presentadas en el sistema de administración de recursos humanos. Antes de iniciar la descripción de los puntos, es conveniente mencionar la existencia de una estrecha relación con los demás temas tratados en la investigación. Esta relación se observa con las áreas del sistema de administración de recursos humanos y con las características socio-demográficas de la población estudiada, porque se amplía el panorama respecto a la forma de administrar los recursos humanos en la Compañía. Esto abre la posibilidad de proponer un modelo para la ejecución de esa labor, así como para determinar mecanismos y procedimientos

para su funcionamiento.

5.4.1. Satisfacción en la Compañía y con el ambiente laboral:

La satisfacción de los trabajadores es un factor de suma importancia para determinar si la gestión de recursos humanos procura la identificación de los individuos, con lo fines y metas de la organización. Este aspecto, se analiza en forma complementaria con la percepción del personal en relación al ambiente laboral en que se desenvuelve, con la finalidad de obtener un amplio panorama de los principales factores que contribuyen al clima de trabajo favorable de la Compañía. De acuerdo con la información obtenida, existe un alto índice que respondió afirmativamente sobre la satisfacción en la Compañía.

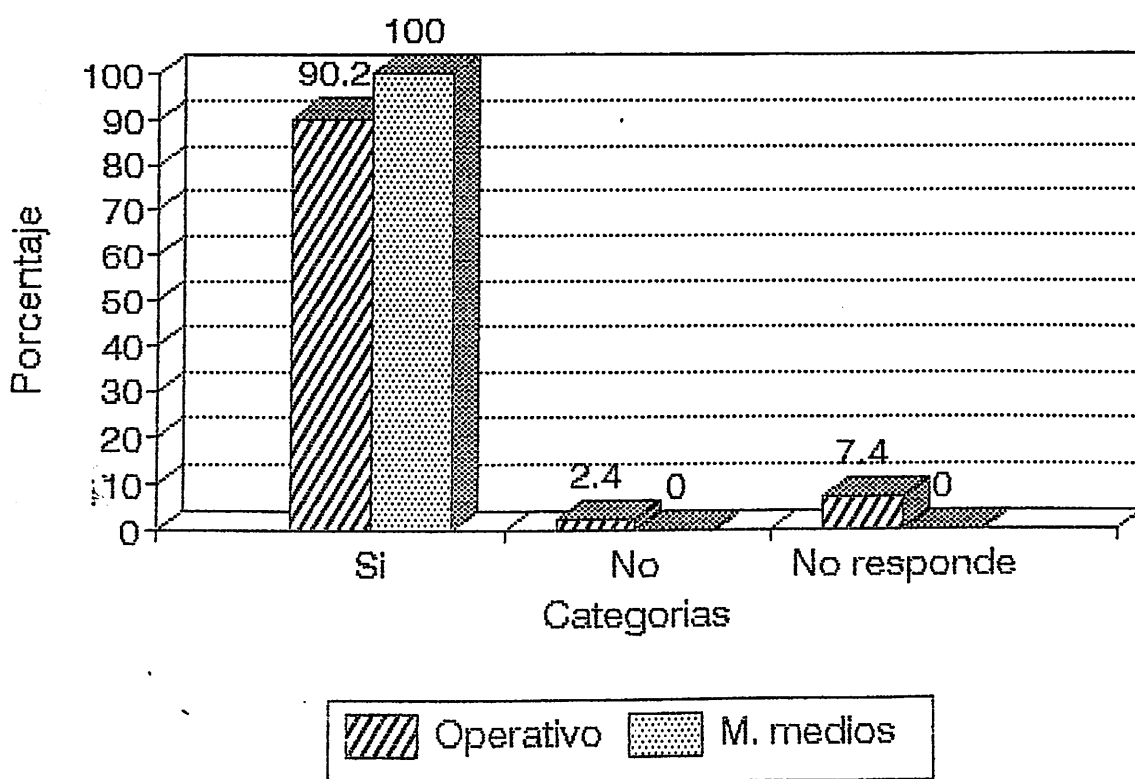
Cuadro No. 18

Satisfacción en la Compañía (Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Satisfacción en la Compañía	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	37	90,2	17	100,0
No	1	2,4	-	-
No responde	3	7,4	-	-

Se observa en el cuadro No. 18, que nueve de cada diez encuestados responde de manera positiva en el nivel operativo, y la totalidad de los mandos medios, sí se encuentran satisfechos.

Grafico No. 8 Satisfaccion en la Compania



Fuente : Cuadro No. 18

Lo anterior, se reafirma con la información del cuadro No. 19, donde se visualiza una opinión altamente positiva sobre el ambiente laboral, al reflejar la totalidad de las calificaciones de los encuestados, tanto a nivel operativo como de mandos medios, en los rangos bueno, muy bueno y excelente.

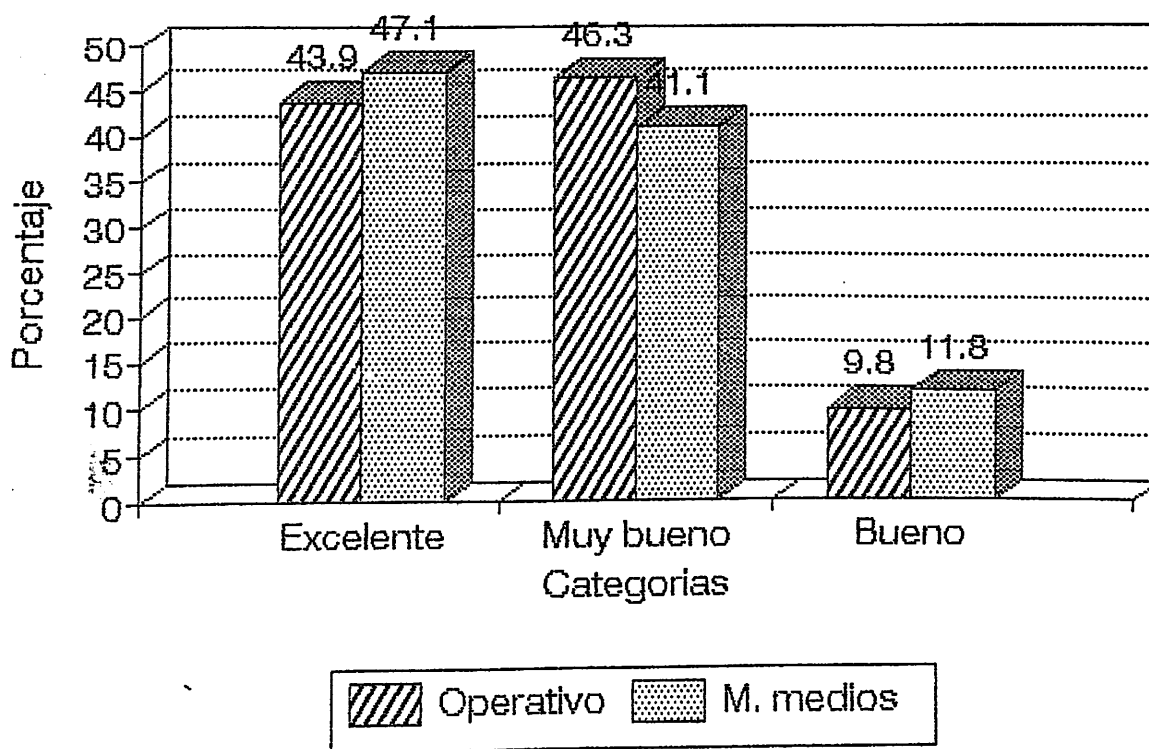
Cuadro No. 19

Calificación del ambiente laboral
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Calificación del ambiente laboral	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	18	43,9	8	47,1
Muy bueno	19	46,3	7	41,1
Bueno	4	9,8	2	11,8

El grupo que califica de excelente el ambiente laboral, según el cuadro No. 20, considera aspectos tales como: el buen trato, respeto, desarrollo, ascensos, buenas relaciones entre el personal y el estímulo de la participación e iniciativa. Por su parte los que opinan de muy bueno hablan sobre los beneficios económicos, las garantías, la asociación solidariŕta, estabilidad laboral, capacitación, tranquilidad, confianza y la comunicación abierta.

Grafico No. 9 Calificacion del ambiente laboral



Fuente : Cuadro No. 19

Los que contestaron que el ambiente laboral es bueno se centran en la falta de estímulo, la inexistencia de buenas relaciones laborales, y las diferencias entre compañeros, aunque en un porcentaje menor, comparado con el conjunto de razones de las categorías excelente y muy bueno. Además, existe un grupo que expresó otras respuestas, las cuales también presentan una percepción positiva sobre el ambiente laboral de la Compañía.

Cuadro No. 20

Razones sobre la calificación del ambiente laboral
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Razones de la calificación	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Buen trato, respeto, desarrollo, buenas relaciones entre el personal	9	22,0	3	17,6
Se estimula participación e iniciativa	-	-	2	11,8
Asociac. Solidarista, beneficios económicos, garantías	8	19,5	2	5,9
Estabilidad laboral, tranquilidad, confianza	3	7,3	4	23,5
Comunicación abierta	12	29,3	-	-
Falta de estímulo, no hay buenas relaciones, diferencias entre compañeros	5	12,2	-	-
Otros	3	7,3	5	29,4
No responde	1	2,4	2	11,8

Por otra parte, la información proveniente del nivel gerencial permite constatar la existencia de un ambiente laboral positivo, ya que las opiniones de estos encuestados se encuentran en los rangos de excelente, muy bueno y bueno.

Al observar toda la información, en conjunto, resulta evidente que el personal de la Compañía desarrolla sus labores en un ambiente sumamente agradable, caracterizado por una serie de elementos, producto de la gestión desarrollada, para el bienestar de los trabajadores, por la dirección general. Ello conlleva a que haya satisfacción en laborar para la organización.

Los factores positivos, que inciden en el ambiente de trabajo, son el medio de identificación del personal con la Compañía. Se denota una actitud positiva del personal hacia el quehacer de la dirección, en cuanto a la administración de recursos humanos, debido a que el señalamiento de razones, que califican el ambiente laboral de muy bueno a excelente, tiene mucho que ver con una eficiente labor en dicho campo. Sobre este particular, se ampliará más conforme se expongan otros apartados; eso por cuanto es necesario complementar los criterios aquí emitidos, con los datos por desarrollar en los diferentes apartados. Finalmente, es conveniente destacar que algunos de los encuestados, que conforman una décima parte del nivel operativo, externaron elementos negativos que inciden en el ambiente laboral; aunque señalados por un porcentaje mínimo de la población estudiada, se deben tomar en cuenta para incrementar la calidad de la administración de recursos humanos

en la organización.

5.4.2. Relaciones interpersonales:

El conjunto de relaciones interpersonales originadas en el interior de la organización, constituye un aspecto importante vinculado con el proceso de administración de recursos humanos, pues incide en la productividad, emotividad, estabilidad, etc. del personal. En este apartado, se enfocan cuatro aspectos importantes:

- a) La relación entre compañeros de trabajo.
- b) La relación entre jefes y subalternos.
- c) Las preferencias en el trato de jefes hacia subalternos.
- d) La forma de dar instrucciones y órdenes por parte de los jefes.

Según los datos del cuadro No. 21, en el primer punto, se encuentra que la mayor parte del nivel operativo equivalente a nueve de cada diez encuestados, y el total de los mandos medios emite una respuesta positiva al calificar las relaciones entre compañeros de: buenas, muy buenas o excelentes, mientras que solo un pequeño porcentaje del nivel operativo opina que son regulares. La calificación para la relación entre jefes y subalternos tiene características muy similares al punto anterior en los dos niveles.

Cuadro No. 21

Relaciones interpersonales
(Por niveles)

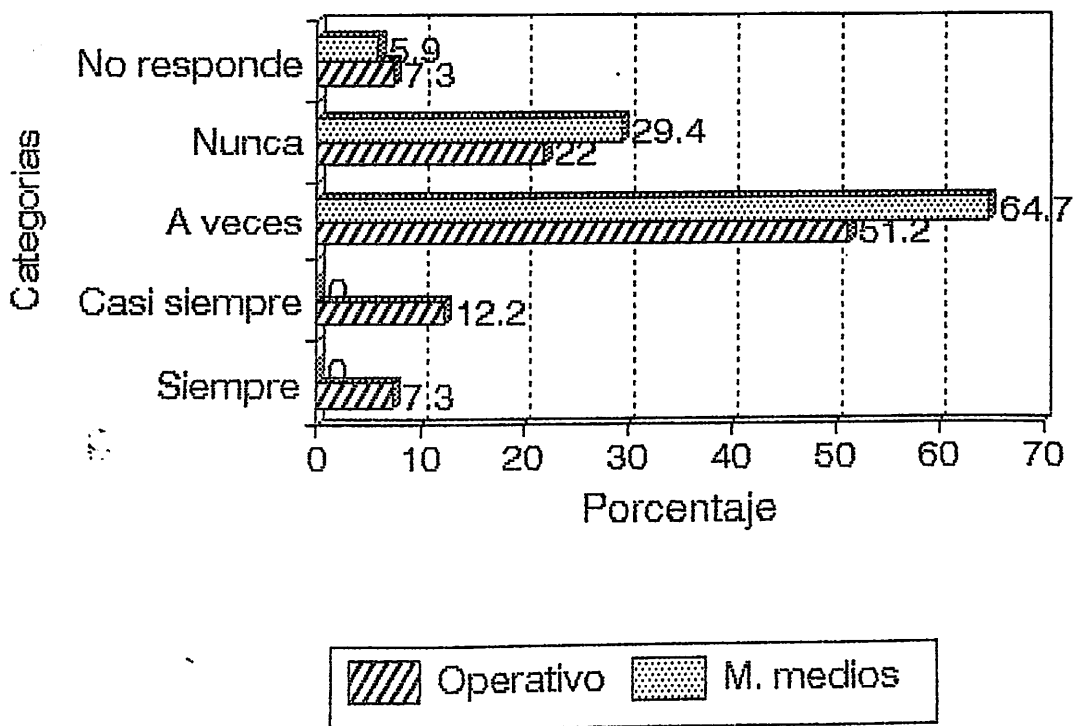
Categorías	<u>N i v e l e s</u>			
	<u>Operativo</u>		<u>Mandos Medios</u>	
	<u>Abs</u>	<u>%</u>	<u>Abs</u>	<u>%</u>
Relación entre compañeros de trabajo	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	9	22,0	4	23,5
Muy buena	17	41,4	9	53,0
Buena	10	24,4	4	23,5
Regular	5	12,2	-	-
Relación entre jefes y subalternos	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	7	17,1	3	17,6
Muy buena	18	43,9	10	58,9
Buena	11	26,8	4	23,5
Regular	4	9,8	-	-
Mala	1	2,4	-	-
Preferencias en el trato de jefes hacia subalternos	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Siempre	3	7,3	-	-
Casi siempre	5	12,2	-	-
Algunas veces	21	51,2	11	64,7
Nunca	9	22,0	5	29,4
No respondè	3	7,3	1	5,9
Forma de dar instrucciones y órdenes por parte de los superiores	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	7	17,1	1	5,9
Muy buena	22	53,6	10	58,8
Buena	7	17,1	5	29,4
Regular	5	12,2	1	5,9

Al referirse a las preferencias en el trato de jefes hacia subalternos, se observa que, en ambos niveles, un porcentaje superior a dos terceras partes afirma que sí se dan; ya sea algunas veces, casi siempre o siempre, correspondiéndole a la primera de esas categorías más de la mitad de las opiniones del nivel operativo. (ver porcentajes en el cuadro), el resto responde que nunca se dan o no responde. Asimismo, la forma de dar instrucciones y órdenes por parte de los jefes es calificada por nueve de cada diez encuestados, tanto a nivel operativo como de mandos medios, con criterios de bueno, muy bueno, y excelente.

Con referencia a los datos presentados, al considerar los resultados sobre las relaciones entre compañeros, entre jefes y subalternos; y la forma de dar instrucciones y órdenes, por parte de los superiores: se observa la disposición de la Compañía por crear condiciones propicias para mantener un clima de trabajo agradable, donde el personal pueda desenvolverse adecuadamente.

Grafico No. 10

Preferencias de jefes hacia subalternos



Fuente : Cuadro No. 21

Del anterior apartado, se deduce que uno de los principales atributos del ambiente laboral señalado por los encuestados, es el aspecto de las relaciones interpersonales. Sin embargo, es significativo mencionar que en nivel operativo el 80.4% y, en el nivel de mandos medios un 64.7% de la población estudiada hayan manifestado que sí se dan preferencias en el trato (de jefes hacia subalternos). Esto es una situación que menoscaba de una u otra forma el esfuerzo de la Compañía por consolidar una gestión de recursos humanos efectiva. Los efectos negativos se pueden reflejar en insatisfacción de los empleados originada por la subjetividad de los jefes en la toma de decisiones con respecto a evaluación del desempeño, capacitación, promociones, etc. Se explica porque la ejecución del sistema de administración de recursos humanos es llevada a cabo, en forma delegada, por los encargados de área y departamento; y esto posibilita que las preferencias influyan sobre esas decisiones.

5.4.3. Rendimiento laboral:

Se refiere a la capacidad que tiene el personal para cumplir con los estándares de producción y calidad establecidos por la organización, la cual involucra no solo un esfuerzo individual, sino también colectivo porque tan valioso es el aporte de cada trabajador como el resultado obtenido por el grupo. En esta sección corresponde presentar la información recopilada sobre el rendimiento grupal (de los trabajadores), y del rendimiento individual, contemplando con respecto a este último punto, algunos factores que pudieron contribuir a

incrementarlo.

Con relación a la percepción del personal sobre el rendimiento en el nivel de grupo, en el cuadro No. 22, se califica en la gran mayoría del nivel operativo, entre los rangos de bueno, muy bueno o excelente. La respuesta de la totalidad en mandos medios es similar.

Cuadro No. 22

Rendimiento de los trabajadores
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Rendimiento de los trabajadores	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	10	24,4	3	17,6
Muy bueno	23	56,2	10	58,9
Bueno	6	14,6	4	23,5
Regular	1	2,4	-	-
No responde	1	2,4	-	-

Sobre el rendimiento individual, la calificación para el mismo se da en términos muy similares al rendimiento grupal, tal como se observa en el cuadro No. 23.

Cuadro No. 23
Rendimiento individual
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Rendimiento individual	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Excelente	5	12,2	2	11,8
Muy bueno	25	61,0	13	76,4
Bueno	10	24,4	2	11,8
Malo	1	2,4	-	-

Además, en el cuadro No. 24, se presentan algunos criterios de los encuestados respecto al logro de un mayor rendimiento. En este sentido, un poco más de la tercera parte de los niveles operativo y de mandos medios manifiesta que ese cometido sería posible por medio de una mayor motivación, capacitación y entrenamiento por parte de la Compañía; asimismo, con más oportunidades de ascenso y posibilidades de desarrollo. Otro porcentaje significativo, en ambos niveles, valora el esfuerzo, la disciplina, la colaboración, la participación e iniciativa y el trabajo en equipo. Un tercer grupo, de un tercio del nivel de mandos medios señala aspectos de necesidad de una mayor comunicación jerárquica, más tiempo y delegación, mejor planeamiento por parte de los superiores, y que no haya presión por prioridades. Otro grupo equivalente al 14.6% del nivel operativo, considera la utilización de equipo moderno y un mayor espacio físico como elementos que contribuirían a

incrementar el rendimiento.

Cuadro No. 24

Criterios para incrementar el rendimiento
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Incremento del rendimiento	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Motivación, capacitación y entrenamiento por parte de la Compañía, más oportunidad de ascenso, mayores posibilidades de desarrollo	15	36,7	7	41,2
Esfuerzo, disciplina y colaboración, participación e iniciativa, trabajo en equipo	6	14,6	4	23,5
Mayor comunicación jerárquica, más tiempo y delegación, mejor planeamiento de los superiores, que no haya presión por prioridades	1	2,4	5	29,4
Equipo moderno y espacio	6	14,6	-	-
Estimulación monetaria, que no haya preferencia de los jefes	2	4,9	-	-
Otros	4	9,7	-	-
No responde	7	17,1	1	5,9

De acuerdo con la situación planteada, por medio de los datos en ambos cuadros, se denota que el personal considera que está desarrollando una buena labor en la Compañía, lo cual es evidente por las calificaciones que da tanto para el rendimiento grupal, como para el rendimiento individual. El nivel de conciencia manifestado, sobre el desempeño laboral

confirma la respuesta favorable a que se hizo referencia en los dos apartados anteriores. Pues, el mismo permite reconocer que la gestión de recursos humanos llevada a cabo por la gerencia, es el medio de identificación de los individuos con los fines de la Compañía. Asimismo, lo anterior se reafirma al observar que la información proveniente de los entrevistados, a nivel gerencial, enfatiza un alto grado de satisfacción por la labor del personal. y considera como factor relevante la identificación con la organización. En el nivel directivo, algunas respuestas objetan esa satisfacción, tales como: que los cargos en ocasiones no son bien remunerados, y que siempre se puede rendir más.

La primera de estas dos últimas respuestas se orienta a considerar que el rendimiento de los empleados a veces, se ve afectado negativamente porque éstos piensan que la fijación salarial ha sido injusta; mientras que la segunda respuesta tiene que ver con la autosuperación de las personas ya que implica el alcance de metas cada vez más altas.

El señalamiento de aspectos que pueden ayudar a incrementar el rendimiento del personal, según se describe en el cuadro No. 24, presenta nuevos retos para el quehacer gerencial en el campo de los recursos humanos de la Compañía. Esto por cuanto el grado de identificación mostrado por los trabajadores exige mantener una acción permanente de continua creación de alternativas que contribuyan a mantener el clima positivo donde estas personas realizan su labor. Los factores indicados, en la segunda parte del cuadro en mención, también deben ser

considerados a la luz de los efectos que tienen en cada uno de los niveles analizados. En particular, a nivel operativo, es importante poner atención al segundo y cuarto aspectos, porque, si bien es cierto que ambos casos son manifestados por solo un 14.6%; también revelan elementos que no pueden descuidarse en la función de administración de recursos humanos en la Compañía.

5.4.4. Estabilidad y permanencia del personal:

Para que la Compañía pueda alcanzar sus objetivos es necesario que posea una fuerza de trabajo más productiva, que viene a ser resultado de un conjunto de condiciones laborales encaminadas a garantizar la estabilidad del equipo humano. El presente apartado expone los resultados obtenidos con respecto a la posibilidad de que los individuos renuncien o sigan desempeñando los cargos de la organización.

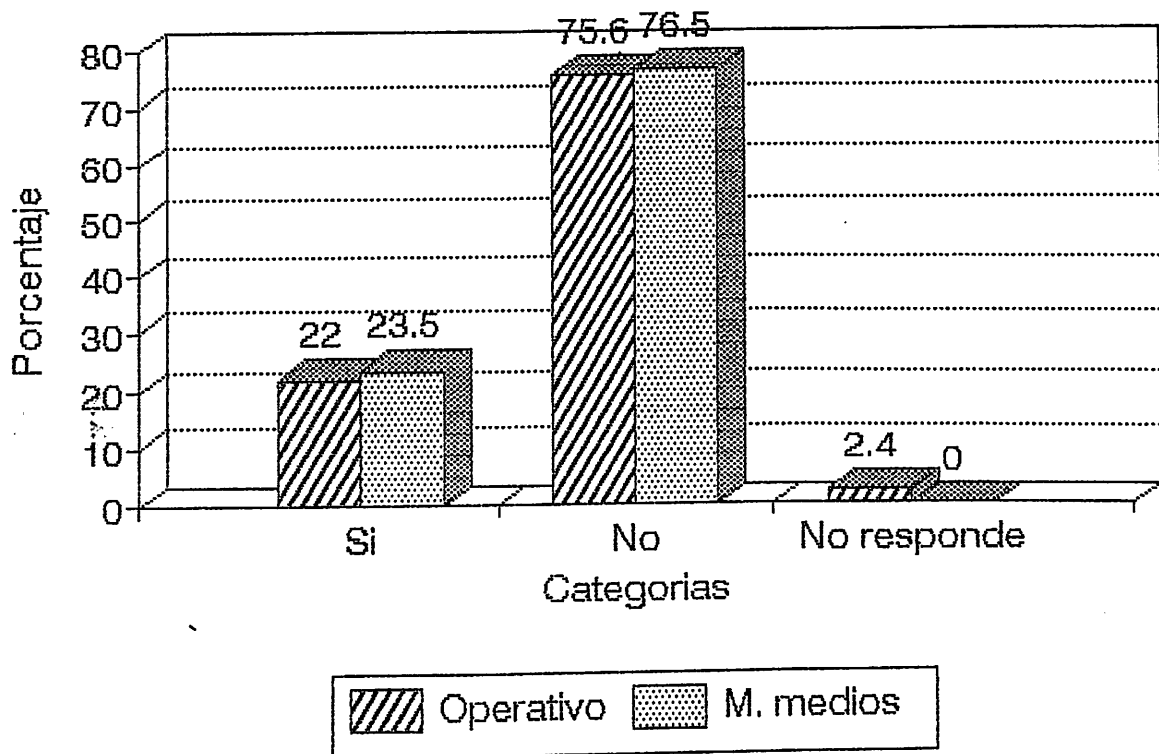
Cuadro No. 25

Posibilidad de renunciar
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Posibilidad de renunciar	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	9	22,0	4	23,5
No	31	75,6	13	76,5
No responde	1	2,4	-	-

En el cuadro No. 25, se observa que casi una cuarta parte del personal, ya sea del nivel operativo o de mandos medios, sí ha considerado la alternativa de renunciar a su cargo, mientras que tres cuartas partes, también en ambos niveles, responden negativamente.

Grafico No. 11
Posibilidad de renunciar



Fuente : Cuadro No. 25

Según se desprende del cuadro No. 26, el grupo que sí ha valorado la renuncia menciona aspectos como: autorrealización personal, proyecciones futuras, exceso y monotonía de trabajo, problemas con los directores, mayores ventajas económicas y mejor posición en otras compañías. Por otra parte, los que contestan que no han pensado en renunciar, fundamentan su opinión sobre los siguientes factores: ambiente de trabajo excelente, buena compañía, buen trato, buenos salarios e incentivos, estabilidad laboral, satisfacción y progreso.

Cuadro No. 26

Motivos sobre la posibilidad de renunciar
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Motivos	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Afirmativos	9	22,0	4	23,5
Autorrealización, razones personales proyecciones futuras	5	12,2	1	5,9
Exceso y monotonía, problemas con directores, desmotivación	4	9,8	1	5,9
Mayores ventajas económicas, mejor posición en otra Compañía	-	-	2	11,7
Negativos	26	63,4	11	64,7
Ambiente laboral excelente, magnífica Compañía con muchas garantías	14	34,1	5	29,5
Buen trato, buenos salarios e incentivos estabilidad laboral, satisfacción y progreso	12	29,3	6	35,2
No responde	6	14,6	2	11,8

En lo referente a la posibilidad de continuar trabajando en la Compañía, según el cuadro No. 27, la mayoría del nivel operativo y la totalidad de los mandos medios se manifiesta positivamente al respecto.

Cuadro No. 27

Posibilidad de permanencia
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Posibilidad de permanencia	41	100.0	17	100.0
Sí	40	97,6	17	100,0
No responde	1	2,4	-	-

Al observar, en el cuadro No. 28, los aspectos que fundamentan la permanencia de los encuestados, se denotan los mismos que se mencionaron en el cuadro No. 26, sobre las razones de la no renuncia; con excepción del horario, el trabajo sin presión y la dificultad que presenta la edad para conseguir empleo en otra organización.

Cuadro No. 28

Motivos para continuar en la Compañía
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Motivos para continuar	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Buena compañía, prestigio, ambiente	15	36,7	16	94,1
Buena remuneración, trato estabilidad labora, satisfacción	12	29,0	-	-
Horario de trabajo, trabajo sin presión, posibilidad de hacer carrera	6	14,7	-	-
Edad (dificulta encontrar otro trabajo)	-	-	1	5,9
Otros	2	4,9	-	-
No responde	6	14,7	-	-

Al visualizar, conjuntamente, esa información es posible deducir que el personal valora, en un mayor grado, la permanencia en la Compañía, que el buscar nuevas alternativas en otras empresas, o simplemente renunciar. Esto se reafirma, en opinión de los entrevistados del nivel gerencial, quienes afirman que la rotación del personal en la Compañía es relativamente baja. Los entrevistados fundamentan dicho criterio en la existencia de condiciones de trabajo especiales, y en que la gente tiene un promedio de 10 años de laborar en la organización. Se manifiesta entre los principales motivos de salida del personal: la renuncia porque buscan mejores

oportunidades en otras organizaciones (puestos, salarios, etc.), si tienen algún problema de identificación consigo mismos. En el caso de las mujeres, algunas se van porque contraen matrimonio. Son pocos los casos de despido.

Esto último, es verificado con opiniones provenientes del nivel de mandos medios en las que poco más de dos cuartas habla sobre la renuncia, enfermedad e invalidez, y la jubilación como motivos principales de salida; mientras que otra cuarta parte menciona el despido y el restante porcentaje no contesta.

Es conveniente destacar que al añadir los motivos reseñados por el personal, en cuanto al mantenerse o renunciar a la organización, pone de manifiesto, una vez más, el esfuerzo gerencial por establecer condiciones de trabajo óptimas que faciliten la estabilidad de la fuerza laboral con vistas a asegurarse el logro de los estándares de calidad y productividad alcanzados. De ahí, que la respuesta de los empleados es muy positiva, ya que consolida la identificación del mismo con la Compañía, de la misma manera que se expuso en el apartado anterior.

Por otro lado, no se debe descuidar el hecho de que un índice poco significativo de encuestados en ambos niveles manifestó criterios por los cuales renunciarían a su cargo. Esto por cuanto, si bien es cierto no representa muchos efectos cuantitativos, implica el señalamiento de factores que deben ser tratados, en todo momento, mediante el proceso de administración de recursos humanos con la finalidad de prevenir futuras deficiencias en el sistema. Además, este aspecto es

relevante porque dicho señalamiento deja entrever una mayor concentración de trastornos, en el nivel operativo, y no debe obviarse que es en este nivel donde se debe tener una mayor motivación de los trabajadores.

5.4.5. Algunas características de la Compañía:

El propósito de este punto, es exponer una serie de peculiaridades propias de la Compañía que permitan identificar factores positivos y negativos con respecto al ambiente en que se desenvuelve la fuerza laboral. Los cuadros Nos. 29, 30 y 31 muestran, en su orden respectivo, algunos aspectos que no posee la Compañía, así como una serie de elementos agradables y desagradables que la caracterizan, expresados por el personal encuestado. En lo referente al primero de esos cuadros, en el nivel operativo, un porcentaje equivalente a poco más de un tercio considera que no hace falta incluir nada. En este sentido, es importante exponer la opinión de uno de los encuestados que expresa: "Considero más bien que debido a su estructura y políticas, Merck, tiene todos los aspectos de una gran compañía, y lo demuestra el hecho de llevar cinco años siendo nominada como la corporación más admirada en los Estados Unidos de América".

Otro índice, conformado por una tercera parte en los dos niveles no emite respuesta alguna. Según el orden por importancia, dos individuos de cada diez, tanto a nivel operativo como de mandos medios manifiestan la falta de una oficina de recursos humanos. Además, otros encuestados opinan que el sistema de clasificación de puestos y beneficios, y los

incentivos por logros y puntualidad, también, son elementos por considerar en la organización. Las otras categorías del cuadro representan aspectos considerados con un porcentaje mínimo de importancia.

Cuadro No. 29

Aspectos laborales que no posee la Compañía
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Aspectos laborales que no posee la Compañía	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Oficina de recursos humanos	7	17,1	4	23,5
Sistema de clasificación de puestos y beneficios, incentivos por logros y puntualidad	3	7,3	3	17,6
Debería cambiarse sistema de reconocimiento por años de labor en la Compañía.	-	-	1	5,9
Lugar de esparcimiento campestre	-	-	1	5,9
Ver al empleado como un número problemas personales	1	2,4	-	-
Desconoce aspectos de otras Compañías	1	2,4	1	5,9
Ninguno	15	36,6	1	5,9
Otros	2	4,9	-	-
No responde	12	29,3	6	35,3

Según los datos estipulados en el cuadro No. 30, más de la mitad de los encuestados, en ambos niveles, señala que los aspectos más agradables de Merck son: el ambiente laboral que

incluye: solidez de la organización, buenas instalaciones físicas, elemento humano, buenas relaciones humanas, fiestas. También, existen otras categorías entre las que destacan las manifestaciones sobre políticas y procedimientos, oportunidades de estudio, desarrollo, trabajo en equipo, así como la estabilidad laboral. Además, se ubica una última categoría importante en la que los encuestados se refieren directa o indirectamente a los elementos ya mencionados entre otros.

Cuadro No. 30

Aspectos agradables de la Compañía
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Aspectos agradables de la Compañía	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Ambiente laboral: solidez, instalaciones, elemento humano, buenas relaciones humanas, fiestas	23	56,1	11	64,6
Políticas y procedimientos, oportunidades de estudio, desarrollo, trabajo en equipo	3	7,3	3	17,7
Estabilidad laboral	3	7,3	2	11,8
Buenos salarios, Asociación solidarista	3	7,3	-	-
Preocupación por materia prima, equipo, empleados	2	4,9	-	-
Todos los anteriores	4	9,8	1	5,9
No responde	3	7,3	-	-

Por otra parte, en lo concerniente a los aspectos de la Compañía, que ocasionan disgusto en el personal, se observa en

el cuadro No. 31, que de cada diez encuestados, ya sea del nivel operativo o de mandos medios, cuatro mencionan nada. Asimismo, se destaca que el 29.2% del nivel operativo, y el 41.2% de los mandos medios, externa criterios respecto a la ausencia de factores vinculados con la gestión de recursos humanos desarrollada por Merck. Entre las categorías mencionadas más importantes están: falta de valoración de puestos, forma de calificar para aumentos, salarios un tanto injusto, poca oportunidad de superación y desarrollo; chismes e intrigas, rivalidades entre puestos; y, escogencia para becas y aspectos de seguridad. Las respuestas restantes se ubican en los rangos de no responde y otros, con índices de poca relevancia. Con respecto a la última categoría mencionada, algunos expresan factores entre los que se destaca cierta disconformidad con el sistema de incentivos, horarios rotativos, comedor y el derecho de ser socio de la Compañía hasta dentro de cinco años. También, se destaca las opiniones que manifiestan: "sentirse como una máquina", y "política perfeccionista: cero errores". Estas últimas opiniones muestran debilidades en el manejo de las relaciones humanas, ya que reflejan deficiencias en la comunicación por parte de la Compañía hacia el empleado. Se debe fortalecer la concientización del trabajador sobre qué se espera de él, para lograr los objetivos organizacionales y así mantener la posición privilegiada en la industria farmacéutica.

Cuadro No. 31
Aspectos que disgustan
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Aspectos que disgustan	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Falta valoración de puestos, calificación para aumentos, salario un tanto injusto	1	2,4	3	17,6
Chismes e intrigas, rivalidad entre puestos.	2	4,9	2	11,8
No hay oportunidad de superarse, no hay progreso ni desarrollo.	4	9,8	-	-
Escogencia para becas, aspectos de seguridad.	3	7,3	-	-
Prohibición para recibir regalos	-	-	1	5,9
Falta de decisión para acciones en beneficio de todos.	-	-	1	5,9
Ausencia de un departamento de recursos humanos	1	2,4	-	-
Falta de consideración al empleado.	1	2,4	-	-
Nada	16	39,1	7	41,1
Otros	6	14,6	1	5,9
No responde	7	17,1	2	11,8

La situación planteada por los datos expuestos permite confirmar la existencia de un ambiente favorable para la actividad laboral en la Compañía. Esto por cuanto los criterios positivos se exponen, ampliamente, y por ende

consolidan el panorama que se ha descrito a través de los temas anteriores. De hecho, la aseveración recién expresada resulta válida porque los criterios manifestados por el personal, en términos generales, son los mismos que han determinado la respuesta satisfactoria en los demás temas. Al mismo tiempo es importante, considerar cuidadosamente los aspectos negativos mencionados, aunque no sean expuestos por la mayoría del personal encuestado, ya que deterioran de una u otra forma el ambiente de trabajo en la organización, debido a que arrojan indicadores que recalcan la necesidad de mejorar el proceso de administración de recursos humanos. Esto último es patente cuando se observa que ciertos aspectos claves de esa labor tales como la valoración de puestos, y la fijación de salarios, entre otros; están generando deficiencias en el sistema, que, posteriormente, podrían convertirse en problemas de difícil solución.

5.4.6. Satisfacción con el espacio físico y con el salario:

La información generada por la respuesta de los encuestados sobre su satisfacción en lo referente al espacio físico donde se ubican los diferentes puestos, así como por la satisfacción en cuanto a las remuneraciones percibidas, constituyen indicadores relevante para determinar la efectividad del proceso de administración de recursos humanos en la Compañía. Al observar el cuadro No. 32, se aprecia que nueve de cada diez encuestados del nivel operativo expresan estar satisfechos o muy satisfechos en su lugar de trabajo, mientras que solo un bajo porcentaje dice estar insatisfecho o no responde. Por

otra parte, tres cuartas partes de los mandos medios, también, se consideran satisfechos o muy satisfechos con el espacio físico ocupado, y la tercera cuarta parte restante contesta insatisfactoriamente.

Cuadro No. 32

Satisfacción con el espacio físico
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Satisfacción con el espacio físico	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Muy satisfecho	17	41,5	7	41,2
Satisfecho	20	48,7	6	35,3
Insatisfecho	2	4,9	4	23,5
No responde	2	4,9	-	-

Según los datos aportados por el cuadro No. 33. en el nivel operativo, así como en mandos medios, la gran mayoría se distribuye entre los rangos de muy satisfecho y satisfecho por los salarios que reciben de parte de la Compañía.

Cuadro No. 33

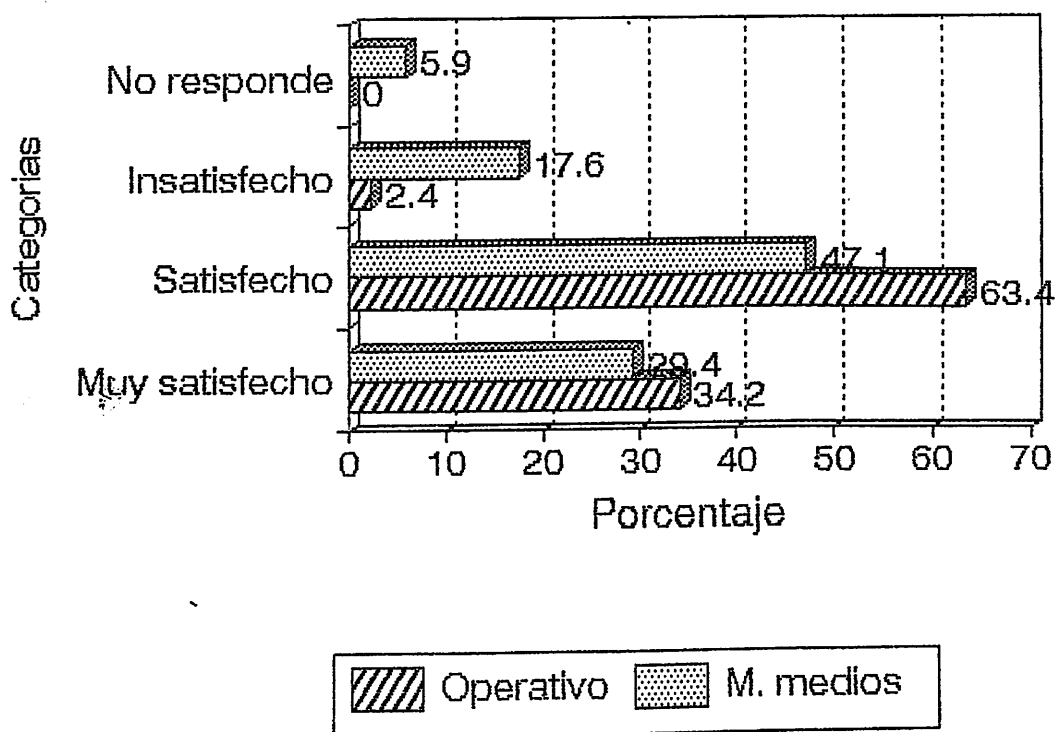
Satisfacción con el salario
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Satisfacción con el salario	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Muy satisfecho	14	34,2	5	29,4
Satisfecho	26	63,4	8	47,1
Insatisfecho	1	2,4	3	17,6
No responde	-	-	1	5,9

Esta situación presenta un alto grado de satisfacción, en lo concerniente al salario nominal y al espacio físico asignados a cada empleado, que reduce las eventuales dificultades surgidas, en el tratamiento de ambos aspectos. Por eso, es importante recalcar que la satisfacción por el salario, se refiere al monto percibido, sin entrar a profundizar en el modo de fijarlo. El señalamiento hecho principalmente, en el nivel operativo, sobre el espacio y equipo de trabajo, cuando se expuso los criterios vinculados al logro de un mayor rendimiento laboral, tampoco se detecta en esta parte. En los dos casos, el planteamiento de las preguntas, en los respectivos cuestionarios, no permitió ampliar más detalles.

Grafico No. 12

Satisfaccion con el salario



Fuente : Cuadro No. 33

Llama la atención que en los mandos medios aproximadamente una quinta parte de los encuestados, muestra insatisfacción por el salario y el espacio físico. Esto reafirma la necesidad de retomar los criterios expuestos en los temas tratados en la última parte del párrafo anterior, ya que los indicadores negativos, aunque no son manifestados por una gran mayoría, si constituyen elementos de acción para consolidar una eficiente y efectiva gestión de recursos humanos.

5.4.7. Contribución de la Asociación Solidarista:

La labor que desarrolla la Asociación Solidarista es un aspecto significativo para la satisfacción de los empleados, en la organización, y contribuye a crear un agradable ambiente de trabajo. Esto se desprende del cuadro No. 34, donde se observan una serie de elementos con un alto grado de aceptación, por la gestión de dicha asociación, en procura del bienestar para el personal. En este sentido, un grupo mayoritario formado por poco más de la mitad del nivel operativo y por ocho de cada diez de los mandos medios, destacan, las posibilidades, que se obtiene para financiar rubros como: reparación de vivienda, educación, salud, electrodomésticos, y asistencia social. Otro porcentaje de importancia corresponde a una tercera parte del nivel operativo, que además de referirse a lo anterior, se manifiesta sobre oportunidades de capacitación, comedor, esparcimiento y fiestas para los empleados. Luego, en otras categorías de menor relevancia, algunos encuestados se refieren al manejo de ahorros, prestaciones y dividendos. a la mejora de las relaciones

laborales, y otros no responden.

Cuadro No. 34

Contribución de Asociación Solidarista
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Contribución de la Asociación Solidarista	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Financiamiento para reparación de vivienda educación, salud, electrodomésticos, asistencia social.	23	56,1	14	82,3
Manejo de ahorros, prestaciones y dividendos	2	4,9	2	11,8
Mejora relaciones laborales	-	-	1	5,9
Capacitación, comedor, esparcimiento, fiestas	12	29,2	-	-
No responde	4	9,8	-	-

La información proveniente de las entrevistas, en el nivel gerencial, permite confirmar estos datos, pues existe una percepción favorable sobre el funcionamiento de la asociación. En este nivel se valoran los aportes de la misma en cuanto a atender y canalizar inquietudes, lograr mayor rendimiento del personal y estimular buen ambiente de trabajo.

De acuerdo con lo planteado, es claro que el papel desempeñado por la Asociación Solidarista reviste gran importancia para la aplicación del proceso de administración de recursos humanos, en la Compañía. Por eso, se debe mencionar que esta asociación conforma un medio muy eficaz para una mayor

participación de los trabajadores. Por tanto, se debe destacar la apertura mostrada en el nivel directivo hacia el quehacer de la misma, por su contribución en el logro de los objetivos de la organización.

Los aportes que brinda la Asociación Solidarista, integran algunas áreas del sistema de administración de recursos humanos de la Compañía. En este sentido, se establecen canales de comunicación, se llevan a cabo actividades sociales, etc; que mejoran las relaciones interpersonales. Asimismo, quizá el aporte considerado como de mayor importancia es el mejoramiento económico de los trabajadores, por medio del manejo de ahorro y crédito, financiamiento de estudios, compra de electrodomésticos, distribución de dividendos, etc. Esto viene a constituir, junto con el salario, beneficios e incentivos, un paquete compensatorio atractivo. Finalmente, la Asociación, también, ayuda a resolver muchos conflictos en la relación patrono-empleado; pues, la finalidad de la misma consiste en buscar la conciliación de los intereses de ambos.

5.4.8. Desarrollo personal:

El desarrollo particular de las personas sirve como instrumento de medida para determinar si se está llevando a cabo una efectiva gestión, en el área de los recursos humanos. Por lo tanto, la exposición, en este apartado, se fundamenta en los resultados obtenidos con respecto a los tres indicadores consultados en las encuestas:

- 1) Opinión sobre si la labor en la Compañía permite el logro de metas laborales y personales.

- 2) Logro de un mejor status de vida desde que se trabaja para la organización.
- 3) Influencia del prestigio de la Compañía en la vida privada de sus empleados.

Esos parámetros presentan varios elementos que permiten detectar cómo la aplicación del proceso de administración de recursos humanos trasciende a la vida particular de sus empleados, y cómo motiva a éstos para permanecer en la Compañía. Seguidamente se presenta el cuadro No. 35:

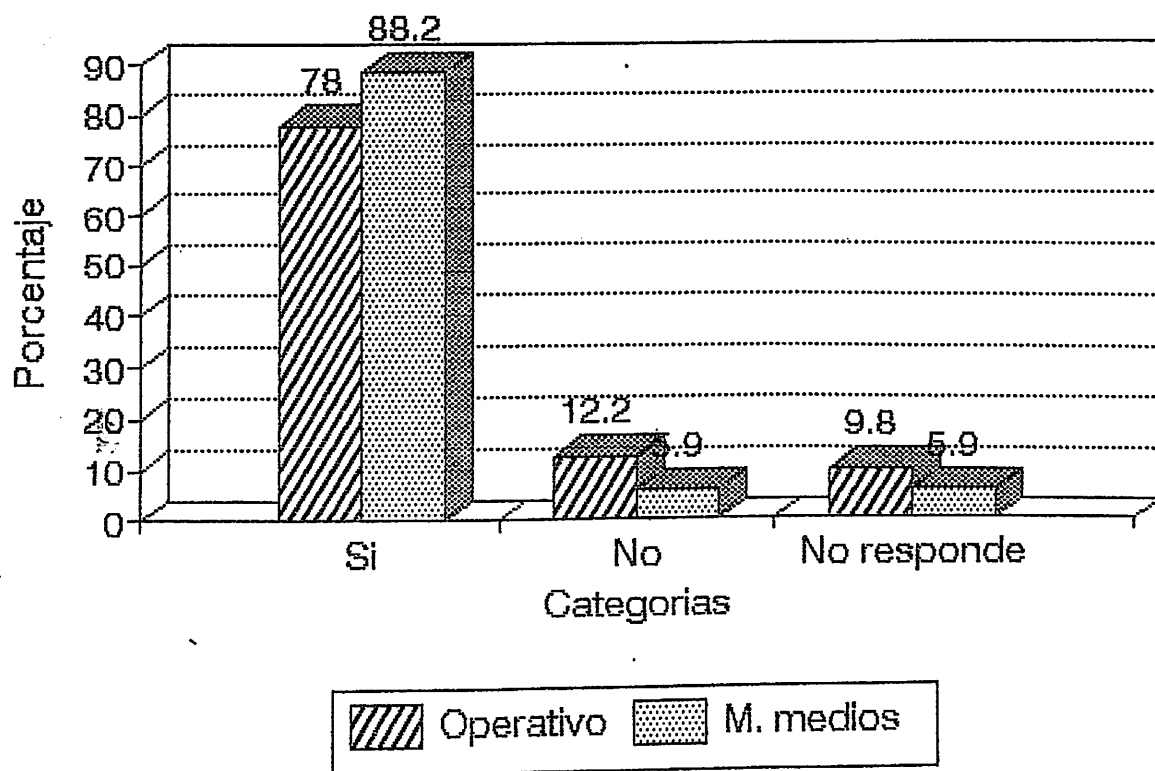
Cuadro No. 35

Logro de metas laborales y personales
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Logro de metas laborales y personales	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	32	78,0	15	88,2
No	5	12,2	1	5,9
No responde	4	9,8	1	5,9

En primer término, con respecto al logro de metas laborales y personales, un porcentaje considerable, constituido por más de las tres cuartas partes del nivel operativo, y por nueve de cada diez de los mandos medios, considera que su labor en la organización sí contribuye al logro de esas metas; el resto responde negativamente o no da respuesta.

Grafico No. 13
Logro de metas laborales y personales



Fuente : Cuadro No. 35

En forma complementaria a los datos recién expuestos, el cuadro No. 36, estipula los motivos porque el personal expresa que su labor en la organización está contribuyendo o no al logro de sus metas personales. De esta manera, se aprecia que dos terceras partes en ambos niveles (operativo y de mandos medios), valora motivos positivos, y manifiestan que se toma en cuenta al trabajador, mediante oportunidades de estudios y ascensos. También, se habla sobre los beneficios económicos, planes de estudios, horarios, posibilidad de adquirir experiencia. Además, se plantean otras respuestas afirmativas con un grado menor de significancia entre las que se destaca el prestigio, ambiente, e imagen de la Compañía, el haber alcanzado un mejor status económico, etc.

Por otra parte, en los dos niveles un porcentaje poco relevante, respondió negativamente, y externa los siguientes puntos: se puede hacer más y no hay posibilidad, no hay ascensos ni motivación, no ocupa el puesto de su agrado, y por las decisiones de los jefes. Las otras respuestas presentadas en el cuadro corresponden a las categorías de otros y no responde.

Cuadro No. 36

Motivos para el logro de esas metas
(Por niveles)

Categorías	Niveles			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Motivos para el logro de esas metas	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Afirmativas	17	65,8	12	70,0
Se toma en cuenta al trabajador, desarrollo personal (estudios, ascensos)	4	34,2	5	29,3
Beneficios económicos, planes de estudios, horarios, posibilidad de adquirir experiencia	12	29,2	3	17,6
Prestigio de la Compañía, ambiente, imagen profesional	1	2,4	1	5,9
Si no lo hace se es poco eficaz y efectivo	-	-	1	5,9
Se ha alcanzado un mejor status	-	-	1	5,9
En parte se está capacitado para más	-	-	1	5,9
Negativas	5	12,2	1	5,9
No hay ascensos, no hay motivación, no se ocupa el puesto de agrado	4	9,8	-	-
Se puede hacer más y no hay posibilidad	-	-	1	5,9
Decisiones de los jefes	1	2,4	-	-
Otros	2	4,9	2	11,8
No responde	7	17,1	2	11,8

En cuanto a la respuesta de un mejoramiento en el "status" por el trabajo en la Compañía, nueve de cada diez en el nivel operativo contesta afirmativamente; y, en el nivel de mandos

medios ocho de cada diez encuestados opinan en el mismo sentido. El resto de los encuestados se manifiesta negativamente o no emite respuesta. El siguiente cuadro Nq. 37. muestra esta información:

Cuadro No. 37

Alcance de un mejor nivel de vida
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Alcance de un mejor nivel de vida	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Sí	39	95,1	14	82,3
No	2	4,9	2	11,8
No responde	-	-	1	5,9

Asimismo, se debe destacar, de acuerdo con el cuadro No.38. que el cien por ciento del personal, tanto en el nivel operativo como en el de mandos medios, afirma que el prestigio de la Compañía influye positivamente o muy positivamente.

En las entrevistas, del nivel gerencial, se manifiesta la identificación del personal, al tomar en cuenta los aspectos de respeto, admiración, distinción, etc., que les inspira la Compañía. Además, se mencionó que por el prestigio de la misma se crea una buena imagen del ejecutivo y, por tanto, influye en el buen comportamiento del funcionario.

Cuadro No. 38

Influencia del prestigio de la Compañía
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Influencia del prestigio de la Compañía	<u>41</u>	<u>100.0</u>	<u>17</u>	<u>100.0</u>
Muy positivamente	26	63,4	15	88,2
Positivamente	15	36,6	2	11,8

El panorama planteado, por los indicadores utilizados, con el fin de medir el desarrollo personal de la población estudiada, permite reconocer la existencia de una amplia gama de ventajas para los individuos que forman parte de la organización. La anterior aseveración se deduce del grado de satisfacción mostrado por los encuestados, con respecto a los temas analizados en este apartado. En un primer término, al considerar la inmensa mayoría del personal, que su labor le permite alcanzar sus metas laborales y personales, conlleva a constatar el esfuerzo de la gerencia por crear condiciones propicias para el desenvolvimiento del personal.

De esa manera, la confirmación del logro de un mejor "status", es consecuencia directa de la forma como se manifiesta la labor desarrollada por los empleados. Por otro lado, en forma complementaria, en que el prestigio de la Compañía influya positiva o muy positivamente, en la vida particular de estas personas, es un medio que permite verificar

la identificación existente con relación a los fines y metas de la Compañía.

En cuanto a los aspectos negativos señalados en el cuadro No. 36, pareciera que estos obedecen a situaciones aisladas que pudieran haber afectado a algunas personas en particular, esto se deduce del índice poco significativo que representan; sin embargo, se debe tomar en cuenta la incidencia que tienen los mismos sobre el resto del personal, con el fin de tratar oportunamente las posibles consecuencias que se podrían presentar.

En resumen, los resultados obtenidos por medio de estos parámetros revelan una actitud gerencial positiva en lo concerniente a la consolidación de un sistema de administración de recursos humanos, que considera a los empleados como personas, por medio de una identificación biunívoca beneficiadora tanto para los trabajadores como para la Compañía.

5.5. Efectos del sistema de administración de recursos humanos en el desempeño general:

La presente sección comprende los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas, respecto a los factores que inciden en el desempeño organizacional. En primera instancia, se presenta un apartado referente a las repercusiones del recargo de tareas de administración de recursos humanos en el desempeño general de la Compañía; posteriormente, se habla del aporte que tendría el departamento específico para llevar a cabo esa labor; y por último, se

tratan otros aspectos relacionados con la investigación, que se ven involucrados con este tema.

El propósito de analizar los elementos mencionados estriba en conocer cómo la ejecución del proceso de administración de recursos humanos, en la Compañía, afecta el quehacer de las diferentes áreas funcionales, que integran la organización; especialmente, la labor de quienes se responsabilizan de un recargo de tareas, del proceso en cuestión. Al mismo tiempo, se pretende detectar vías de posible solución para este problema, a partir de los criterios emitidos por el personal en relación con el aporte de un ente vinculado, exclusivamente, a la gestión de recursos humanos.

5.5.1. Repercusiones por el recargo de funciones de administración de recursos humanos:

Se trata de aquellos factores que originan trastornos en el desempeño organizacional, como consecuencia del recargo de funciones propias del área de recursos humanos.

De acuerdo con la información proveniente de las entrevistas efectuadas, en el nivel gerencial, se desprende que la forma de llevar a cabo la administración de recursos humanos incide directa o indirectamente en el desenvolvimiento general de la organización. En esas manifestaciones, se deja entrever que el recargo de estas labores dificulta el cumplimiento de las responsabilidades correspondientes; y a la vez, esas funciones, como recargo, no son desarrolladas adecuadamente.

En opinión de estos entrevistados, se destaca que el recargo de labores de recursos humanos está orientado al

cumplimiento de la parte técnica, y se descuida el planeamiento de esa área, con ello se confirman los criterios expuestos en el apartado de "áreas del sistema de administración de recursos humanos".

Por esa razón, no hay quien analice y solucione conflictos o mejore la gestión en ese campo. Además, también se señala que el desempeño de la función sería mucho mejor, si se contara con personal capacitado para tal propósito.

Con base en los datos expuestos, es evidente que la gestión de recursos humanos en la Compañía no es desarrollada a cabalidad, debido a que ésta no se considera un área funcional particular, sino un recargo integrado por una serie de tareas técnicas, cuya responsabilidad corresponde, primordialmente, a los encargados de la dirección general y de finanzas, con el apoyo de los jefes de sección y departamento. De este modo, se establece un mecanismo de delegación, mediante el cual se aplican las políticas locales elaboradas según los principios generales de la corporación. Esto ha venido a garantizar una buena ejecución del proceso tal y como se observó en las secciones anteriores.

Si bien es cierto que se cumple, en términos generales, con el planeamiento de recursos humanos de la casa matriz, resulta notable que a nivel local se dificulta el planeamiento de esa área como consecuencia del recargo de funciones existente.

Las afirmaciones anotadas, se comprueban cuando las personas con recargado de administración de recursos humanos, manifiestan estar limitados para cumplir con esas funciones; e

igualmente las responsabilidades propias del cargo respectivo. Entonces, se detecta una mayor preocupación por atender los aspectos técnicos del proceso en cuestión, que por atender un planeamiento local. A la vez, se pone de manifiesto el riesgo de convertirse en un factor negativo que impida realizar adecuadamente el proceso. Es importante destacar que al establecer un sistema de administración de recursos humanos, por delegación, no se debe descuidar las características de la cultura organizacional, con la finalidad de evitar actitudes negativas que, generalmente, se originan cuando se presenta un recargo de labores; por ejemplo manifestaciones: "lo haré porque no me queda otra", "trataré de hacerlo si puedo cumplir con lo mío antes", "lo haré a como salga porque mi puesto no está bien remunerado". etc.

Al presentarse estas actitudes existe el peligro latente de que la función en cargo se realice con cierta apatía e indiferencia, si no se tiene el cuidado de mantener una actitud positiva, constante, en el personal responsable del recargo.

5.5.2. Aporte del Departamento de Recursos Humanos:

La incorporación de una unidad -cuya responsabilidad exclusiva sea la administración de recursos humanos en la Compañía-, constituye un medio optativo para sustituir el mecanismo de delegación establecido con la finalidad de cumplir, con esa función con las condiciones vigentes. Este apartado, se refiere a los resultados con relación con la forma en que el personal valora la contribución de un ente encargado exclusivamente del área funcional mencionada.

Según el cuadro No. 39, un elevado porcentaje de la población estudiada constituida por ocho de cada diez encuestados, en ambos niveles, operativo y de mandos medios se manifiesta en forma positiva al respecto. En el nivel operativo, poco más de la mitad considera que la incorporación de un departamento de recursos humanos sería muy buena, excelente y beneficiosa. Otra cuarta parte del nivel operativo, igual al grupo de mandos medios, que externa criterios positivos, considera que:

- Permitiría desarrollar programas de motivación en los niveles básicos.
- Habría gente especializada.
- Se centralizaría aspectos de personal.
- Se solucionarían mejor los problemas, etc.

Cuadro No. 39

Aporte del Departamento de Recursos Humanos
(Por niveles)

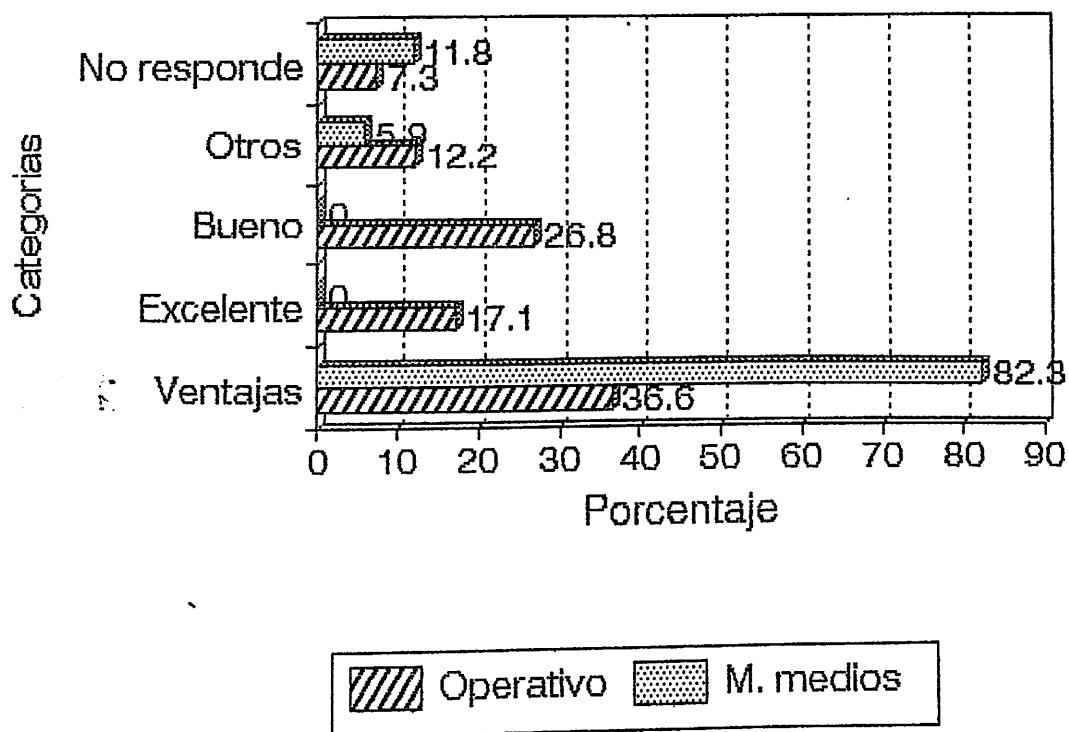
Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Aporte del Departamento de Recursos Humanos	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Muy importante, indispensable y efectiva, necesaria para implementar programas de motivación en niveles bajos	8	19,5	6	35,3
Gente especializada, centralizaría aspectos de personal, solución de problemas, charlas sobre relaciones humanas	2	4,9	8	47,0
Beneficioso para todos, mejora comunicación laboral	5	12,2	-	-
Excelente	7	17,1	-	-
Bueno	11	26,8	-	-
Otros	5	12,2	1	5,9
No responde	3	7,3	2	11,8

De acuerdo con información proveniente del nivel directivo, se denota que este grupo, en un cien por ciento, expresa que se sentirían más satisfechos aún, si hubiera un cambio en la administración de recursos humanos. Lo anterior, por cuanto se contaría con un profesional del área dedicado completamente a esa labor; se evitaría el recargo de funciones para disponer el tiempo en las tareas propias del puesto, pues la cantidad de empleados de la Compañía así lo requiere; es necesario crear programas de motivación y entrenamiento en los niveles bajos;

se evitarían conflictos y se mejoraría la interrelación entre el personal, entre otros.

Grafico No. 14

Aporte del Depto. de Recursos Humanos



Fuente : Cuadro No. 39

Al hablar sobre las repercusiones generadas por el recargo de labores, vinculadas a la administración de recursos humanos, se mencionó someramente la necesidad de incluir, en la estructura organizacional, alguna persona capacitada para dicha gestión. La información presentada en este segundo punto desarrolla, de un modo más amplio, los factores tomados en cuenta, por el personal de la Compañía, para emitir sus valoraciones respecto al aporte de un departamento de recursos humanos.

Al plantearse la incorporación de una unidad, que lleve a cabo el proceso de administración de recursos humanos, como una solución, obedece al alto grado de conciencia externado por los directivos la Compañía. Ello por la necesidad de llegar a consolidar una mejor ejecutoria de la función; a la vez, que permite desarrollar la labor de las otras áreas funcionales sin dificultad. Sin embargo, a pesar de ese nivel de conciencia en el nivel gerencial, en los últimos años las gestiones realizadas para contratar un experto, han sido denegadas por la casa matriz. Razones de presupuesto son las explicaciones para denegar la gestión. Esto manifiesta una subvaloración del activo más importante de la organización, sobre todo, porque es el área "menos cuantificable", donde el efecto no se nota de inmediato como en las otras áreas.

5.5.3. Comentarios adicionales del personal:

En esta parte, se resumen algunos datos vinculados con el tema de estudio, especialmente aquellos que vienen a complementar la información tratada en los apartados de esta

sección. De esta forma, el cuadro No. 40 muestra una serie de elementos que implican una mayor valoración de la administración de recursos humanos en la Compañía; entre estos, se mencionan la capacitación, la superación de los trabajadores, la necesidad del departamento de recursos humanos, la evaluación del desempeño, la insistencia en el aspecto salarial. Estos aspectos mencionados en el anterior párrafo, se señalan por un porcentaje inferior a una quinta parte, tanto del nivel operativo como el de mandos medios. En el nivel gerencial no se dan pronunciamientos.

Estos elementos recalcan la importancia de la labor de una unidad de recursos humanos en la organización, porque permiten visualizar factores relevantes que inciden de una u otra forma en el desempeño del personal.

Cuadro No. 40

Comentarios adicionales del personal
(Por niveles)

Categorías	N i v e l e s			
	Operativo		Mandos Medios	
	Abs	%	Abs	%
Comentarios adicionales del personal	<u>41</u>	<u>100,0</u>	<u>17</u>	<u>100,0</u>
Capacitación y superación de los trabajadores, tratar y hacer las cosas eficientemente	1	2,4	1	5,9
Necesidad del departamento de recursos humanos	2	4,9	-	-
Hacer más énfasis en el aspecto salarial	1	2,4	-	-
Fórmula de evaluación para desempeño para puestos	-	-	1	5,9
Pensamiento de la Compañía sobre sus empleados	-	-	1	5,9
Superación de metas con ayuda de la Compañía	1	2,4	-	-
Otros	11	26,9	2	11,8
No responde	25	60,0	12	70,5

Al contemplar en forma integral los factores ya expuestos, se denota un alto grado de conciencia gerencial con relación a tener, en la Compañía, algún profesional capacitado para llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos y, por ende, obtener un mejor desenvolvimiento organizacional. La gestión que desarrollaría esta persona no puede obviar la estructura de ejecución del proceso de recursos humanos, que se ha consolidado en los últimos años, en la Compañía.

Según se desprende de los datos aportados, por las otras secciones, esa gestión ha sido satisfactoria; por tanto, también iría orientada a buscar la excelencia y con ello a incrementar la productividad.

Es importante destacar que, si bien es cierto existe un ambiente positivo hacia el establecimiento formal de un departamento de recursos humanos, al negar la casa matriz una creación del mismo, por razones presupuestarias, obliga a mantener una actitud abierta y a no pensar que el mejoramiento de la función de administración de recursos humanos, en la Compañía, depende única y exclusivamente de la incorporación de la respectiva unidad. Sobre esta base, determinan dos perspectivas; una de ellas sería la delimitación del área funcional de administración de recursos humanos como departamento, y la otra implicaría fortalecer el sistema de que se ha venido describiendo. En ambos casos, se debe valorar objetivamente las ventajas y desventajas que tendrían para la organización y, a partir de esos criterios, contrastar con el pensamiento de la casa matriz y, con base en ello, seleccionar el mejor.

5.6. Consideraciones sobre el Programa de Ajuste Estructural:

El Programa de Ajuste Estructural (P.A.E.), viene aplicándose desde hace algunos años en nuestro país y ha traído profundos efectos en todos los ámbitos: el económico, el social, el político y el tecnológico. Este tema fue desarrollado en el capítulo III, llamado "Antecedentes de la Compañía", donde se encuentran las repercusiones sobre el sector

industrial, al cual pertenece la Compañía.

Con el objetivo de conocer los efectos del citado programa, se entrevistó el personal del nivel gerencial; entre otras cosas manifestaron las siguientes opiniones:

- El PAE no afecta nuestras ventas y al personal.
- Hay más competencia originada por los aranceles que llevan cierta presunción para la industria localizado en el Mercado Común Centroamericano (MCC).
- Las devaluaciones y la inflación ha ocasionado que la Compañía realice ajustes.
- Afecta las políticas, mercado, ventas, Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.).
- Preparará a la industria para la competencia lo cual requerirá fuerza laboral mayor capacitada.

De estas opiniones, se deduce que existe poco conocimiento sobre la problemática del ajuste estructural, con respecto al área específica de recursos humanos. Al mismo tiempo, se observa que los efectos del mencionado programa muestran una mínima repercusión en el desempeño organizacional. Esto es consecuencia del planeamiento corporativo, donde se valoran las posibles repercusiones originadas por medidas gubernamentales, económicas, financieras, etc. adoptadas en los países donde se ubican las subsidiarias de la corporación.

Sumario

La revisión del sistema de administración de recursos humanos de la Compañía permite reconocer la existencia de políticas y prácticas favorables para el desarrollo de la mencionada gestión. Se insiste en que esta función es llevada a cabo por medio de directrices provenientes de la casa matriz, que determinan la ejecución de cada una de las actividades del sistema. Esto ha hecho posible que el proceso de administración de recursos humanos se delegue en los encargados de dirección y departamento, al no haberse definido una área funcional específica para este proceso. Sin embargo, esta forma de aplicar el sistema se concentra más que todo en la labor técnica dejando de lado el planeamiento de la función como tal, aunque se toman ciertos aspectos de la misma, según las necesidades de las otras áreas funcionales.

Ante el panorama descrito, existen tres posibles opciones:

- 1) Mantener la situación vigente sin hacer ninguna modificación.
- 2) Consolidar ese sistema haciendo énfasis en la capacitación de las personas que vienen realizando el proceso.
- 3) Incluir un funcionario especializado en el campo, esta persona asumiría la responsabilidad de la labor, y fungiría como coordinador porque ya existe una infraestructura digna de aprovechamiento.

En todos los casos, se debe tomar en cuenta los factores negativos señalados en el análisis de cada una de las áreas del

sistema; porque, a pesar de ser manifestados en términos porcentuales de poca relevancia, representan cuestiones que conllevan a mejorar la calidad en la gestión de recursos humanos.

Por último, es importante señalar que el proceso debe contemplar, en todo momento, el enfoque de las prácticas modernas de administración de recursos humanos; o sea, debe ser un ente ejecutivo que funja como coordinador entre las distintas áreas funcionales de la Compañía. Además, debe considerar al individuo como parte de la organización, y ésta, a su vez como parte del individuo. En este sentido, las condiciones existentes en la Compañía favorecen el establecimiento de un sistema que reúna esas características, por cuanto las políticas de recursos humanos corporativas son ya prácticas consolidadas; y, también, existe una actitud muy positiva por parte del personal, que se desprende del análisis sobre los aspectos vinculados con la satisfacción de los trabajadores en la organización.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el análisis e interpretación de datos, corresponde ahora exponer en este capítulo las conclusiones y recomendaciones. Esto, con el propósito de delinear una serie de pautas de acción que conllevarían a una mayor eficiencia de la gestión de recursos humanos. La primera parte del capítulo concierne a las conclusiones, sobre los diferentes tópicos desarrollados en el capítulo anterior; mientras que en la segunda parte, se presentan las recomendaciones derivadas de las conclusiones.

6.1. Conclusiones:

El estudio conduce a las siguientes conclusiones:

6.1.1. Conclusiones generales:

a) Al denegar la casa matriz, la inclusión de una unidad de recursos humanos, se sugieren tres opciones que son factibles de aplicar:

- 1) Continuar manejando la situación como se ha venido haciendo en los últimos años, o sea, de una manera delegada por medio del recargo de tareas. Lo anterior, con el riesgo de alcanzar la incompetencia en la gestión, ante la amenaza del creciente volumen de trabajo en esa función, así como la falta de especialización en algunos funcionarios que las llevan a cabo.
- 2) Fortalecer el sistema vigente mediante la

capacitación del personal encargado de la función. Esta capacitación se debe iniciar con la concientización de estos trabajadores para que las tareas de recursos humanos sean consideradas, por la importancia que revisten para la Compañía. Asimismo, la capacitación debe estar orientada tanto a fortalecer la labor técnica, como a establecer las condiciones más adecuadas para atender la visión estratégica de la misma. Paralelo a esa capacitación, se debe contar con el apoyo de una firma consultora, no solo en aspectos salariales, sino también, en lo referente al análisis y clasificación de puestos, y la auditoría del área de recursos humanos.

- 3) Contratar un especialista experimentado, con la finalidad de llevar a cabo esa actividad. Esta persona desempeñaría el cargo de coordinador entre las distintas áreas funcionales de la organización, además de apoyar a la dirección general en el campo de los recursos humanos. La infraestructura, creada, constituye un instrumento muy valioso para la labor que emprendería este funcionario.
- b) La segunda opción generaría una gestión innovadora en este campo, porque ésta no conlleva al establecimiento de una unidad formal en el organigrama de la Compañía. Este modelo, también, implica el enfoque de prácticas

modernas en dicha área, pues es resultado de la gestión administrativa general de la Compañía. Además, este sistema, sería una guía para otras empresas que disponen de pocos medios para enfrentar la actividad de recursos humanos; por medio de un ente específico, para realizar esa tarea.

6.1.2. Conclusiones específicas:

a) Características socio-demográficas e historia laboral:

En primer término, el estudio de las características permite establecer un perfil del personal de mandos medios y del operativo que comprende:

- 1) Una población homogénea por la forma de reclutamiento y selección.
- 2) Un ambiente favorable por los factores que toma en cuenta la Compañía para la contratación del personal, que trasciende la esfera social y económica. Esto porque se observa, en igualdad de condiciones (atestados, experiencia, etc.), prioridad en la escogencia de los trabajadores con necesidades económicas más apremiantes.
- 3) La fuerza laboral de la Compañía es estable, según se desprende de los datos sobre el tiempo de laborar del funcionario (ver cuadros No. 1 y 2).

Esa estabilidad laboral se manifiesta en dos sentidos; el primero, se orienta a la permanencia del personal en la Compañía; mientras que el segundo, se dirige por la posibilidad

de que los trabajadores hagan carrera en la organización. Con respecto al primer aspecto, éste se logra, en un alto grado, por medio de un clima organizacional favorable, y hasta se mencionan casos de funcionarios que han ocupado un mismo puesto hasta por más de diez años.

Sobre el segundo punto, el proceso de hacer carrera es lento; y es por consecuencia de la misma estabilidad, así como de las dimensiones del mercado que atiende la Compañía.

b) Sistema de administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos en la Compañía, es una actividad que se ha sobrellevado de una manera eficiente, a pesar de no contar con un departamento especializado. Esto viene a ser resultado directo del planeamiento corporativo, que abarca una amplia gama de mecanismos, aplicados por la subsidiaria costarricense, en ese campo. Dicho planeamiento se orienta por la naturaleza de la Compañía, ya que al ser una empresa cuya misión estriba en elaborar productos para la salud, surge la necesidad de crear y mantener condiciones óptimas para el desenvolvimiento del personal, en procura de una alta calidad del producto. El enfoque de la gestión de recursos humanos, forma parte de la cultura organizacional corporativa, que destaca el esfuerzo gerencial por acoplar esa cultura a la idiosincrasia costarricense. En este sentido, los resultados también han sido muy positivos; y se deduce de la efectividad con que se

aplican las prácticas y políticas de recursos humanos localmente, así como del grado de satisfacción mostrado por el personal de la Compañía.

1) Planeamiento:

El proceso de planeamiento de recursos humanos está inserto en la planificación general de la subsidiaria costarricense, como parte de las distintas áreas funcionales, que conforman su estructura, por las razones ya mencionadas. Como la Compañía sigue las directrices de la casa matriz, no es posible medir los resultados de la gestión de recursos humanos, que solo pueden ser valorados por la eficiencia en el logro de los objetivos de la organización local.

2) Análisis y clasificación de cargos:

El hecho de que la función de recursos humanos se asuma como recargo, en puestos vinculados con otras actividades, constituye un obstáculo para cumplir con la exhaustividad requerida por el proceso de análisis de puestos. Por eso, en esta labor se debe buscar más eficiencia con el propósito de que el manual descriptivo de cargos sea un instrumento útil para apoyar el planeamiento de recursos humanos; a la vez, es un determinante para la toma de decisiones en capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, fijación de sueldos y salarios, etc.

3) Reclutamiento y selección:

Las características de este proceso son factores determinantes de la estabilidad mencionada al inicio. Esto por cuanto esas prácticas, se aplican con el objetivo de mantener satisfecho al personal. De hecho, la directriz general consiste en buscar primero dentro de la organización cuando exista una vacante, y en caso de que no haya una persona capacitada para llenarla, entonces se busca afuera. Por consiguiente, la estructura, sobre la cual se sustenta este proceso, produce muy buenos resultados. La acción se encamina a mantener una actitud vigilante sobre la objetividad del mismo, ya que algunos encuestados mencionaron aspectos por mejorar (ver cuadro No. 4), a pesar de que su calificación, sobre el reclutamiento y la selección, fue de bueno o muy bueno.

4) Inducción:

En el momento de introducir nuevos empleados, se considera aspectos que denotan cierta homogeneidad en la aplicación del mismo, en los diferentes departamentos. Esos aspectos, constituyen una fuente de conocimientos suficientes, para iniciar la identificación del trabajador con la organización. El fortalecimiento de esta actividad depende de la

forma como se valore la dimensión de la misma, desde el reclutamiento y selección, y es luego el medio para integrar los nuevos trabajadores y constituirse en la primera fase de capacitación.

5) **Capacitación y desarrollo:**

La capacitación y el desarrollo del personal se realiza con base en el financiamiento de estudios, los programas de la casa matriz, las necesidades de los puestos, y el espíritu de autorrealización de quienes ocupan esos cargos. Estos elementos procuran obtener resultados que promuevan la satisfacción de los empleados. No obstante, se detecta que los beneficios de dicho proceso son más para el personal que para la organización. Esto, por la prioridad en la contratación de personal altamente calificado, así como el lento desarrollo que tienen los trabajadores al interior de la institución.

6) **Sistema de remuneración:**

En este punto, la Compañía se ubica en un nivel muy competitivo con relación a las empresas del mismo sector industrial. Este factor constituye un poderoso elemento para garantizar la permanencia del personal. Se debe observar, que algunos funcionarios manifestaron que la orientación del proceso de fijación de remuneraciones valora en un mayor grado el

aspecto monetario. Esto, por priorizar en parámetros como la inflación, el costo de vida y la relación con la competencia. A la vez, dicha fijación deja sentir una subvaloración de los méritos de los trabajadores.

7) Otros beneficios:

Los incentivos, prestaciones y servicios, que la Compañía proporciona a sus empleados, son muy ventajosos, y junto con los sueldos y salarios integran una retribución atractiva.

8) Comunicación:

El sistema de comunicación en la empresa es eficiente. El resultado se refleja en la agilidad y oportunidad para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. En este sentido, la gestión de la dirección general promueve la comunicación formal y descendente por medio del flujo delineado en el organigrama de la institución. Al permitirse las sugerencias del personal, así como la iniciativa de las reuniones "cara a cara". En el caso de las reuniones citadas, se dificulta el alcance de los resultados que de ellos se espera, por cuanto los trabajadores reaccionan con apatía, desconfianza e inseguridad.

9) **Evaluación del desempeño:**

Con relación este aspecto, al hablarse de formularios rígidos y dificultosos, implica la necesidad de un examen exhaustivo sobre los diferentes elementos que componen dicho proceso en la Compañía. Esos formularios deben estar orientados por una acción sistematizada donde se involucre la descripción de los cargos, los estándares previstos, la ejecución del proceso evaluativo, y la aplicación de sus resultados en la toma de decisiones de la gerencia. De esta manera, según se midan los alcances de la evaluación del rendimiento en la fijación de remuneraciones se consolidar mejor el ambiente positivo de la organización.

10) **Disciplina:**

La acción disciplinaria presenta una serie de características que procuran prevenir las faltas en el personal. Este proceso está enmarcado dentro de las directrices de la casa matriz, siempre con respecto al marco jurídico-legal costarricense. En general el seguimiento de esas directrices denota aceptación por parte del personal. Además, al no existir un procedimiento formal de quejas, pierde interés la retroalimentación que generaría éste para los directores.

11) Trámites y registros:

Los trámites y registros, del proceso de administración de recursos humanos, generán un sistema de información, y éste se encuentra conformado por las distintas bases de datos establecidas en las direcciones y jefaturas de la organización. Como consecuencia, cada supervisor lleva control de su respectiva área, de acuerdo con su experiencia, y queda a cargo de la secretaria de la dirección general los expedientes de los trabajadores, los controles de asistencia, las evaluaciones, control de vacaciones, control de amonestaciones y todas las acciones de personal que se emitan.

12) Seguridad e higiene:

En salud ocupacional, se observa una situación positiva, que muestra un bajo índice de accidentes laborales, así como el conocimiento del personal sobre las medidas adoptadas en esta área. Las directrices corporativas y la labor desarrollada por el comité de salud ocupacional son relevantes para lograr la eficiencia en esa área. El comité permite el funcionamiento de una línea abierta de retroalimentación, útil para introducir nuevas medidas preventivas o bien, para reforzar las que ya existen.

c) Satisfacción en el trabajo:

Sobre este tema se concluye lo siguiente:

1) Satisfacción en la Compañía:

La satisfacción del personal, denota la influencia de los elementos del ambiente laboral, en que se traduce el esfuerzo gerencial, por propiciar condiciones satisfactorias. Esta visión se debe contemplar de forma integral con las demás conclusiones de este estudio; en particular, las referentes a satisfacción en el trabajo, con la finalidad de tener una percepción global de las peculiaridades del ambiente en que se desempeña el personal.

2) Relaciones interpersonales:

Este aspecto constituye otro factor determinante de la satisfacción de los empleados, ya mencionada. Este agradable ambiente laboral se ve afectado de uno u otro modo, por las preferencias ocasionales que resultan subjetivas en la toma de decisiones.

3) Rendimiento laboral:

El rendimiento laboral denota un elevado nivel de conciencia con relación al esfuerzo colectivo e individual, desplegado por el personal, en procura de los fines organizacionales. Donde se detecta la identificación de los empleados con la gestión gerencial.

4) Permanencia en la Compañía:

En lo referente a la posibilidad de renunciar o permanecer en la Compañía, se aprecia una mayor disposición hacia el segundo aspecto. Esto reafirma la existencia de condiciones de trabajo óptimas para garantizar la estabilidad de los empleados, con el propósito de lograr altos índices de productividad y calidad. También, es reafirmado por la poca rotación o salida de personal. Con respecto a esto último, los señalamientos, sobre la posibilidad de renunciar a la Compañía, deben ser considerados una retroalimentación importante para establecer condiciones aún mejores, con el fin de reducir la tasa de rotación al máximo y, por ende, consolidar la complacencia del personal en la organización.

5) Algunas características de la Compañía:

Respecto a algunas características de la Compañía, se observa una mayor valoración de los aspectos positivos, porque el personal destaca los elementos favorables del ambiente en que se desenvuelve. Los aspectos negativos expresados, aunque relativamente inferiores, implican pautas de acción, en procura de fortalecer la gestión de recursos humanos. Especialmente, el señalamiento de quienes consideran "sentirse como una

máquina", o "que las políticas son demasiado perfeccionistas", conlleva a determinar debilidades en las relaciones humanas, así como imperfección en el proceso comunicativo, en cuanto a motivar el personal con respecto a los fines organizacionales.

6) Satisfacción con el espacio físico y con el salario:

Estos son otros dos elementos, que inciden directamente en la satisfacción mostrada por el personal. En ambos casos, la actitud de los trabajadores demuestra gran disposición respecto a los mismos. Con relación al primero, un pequeño porcentaje (ver cuadro No. 32), señala el área física de su lugar de trabajo como un medio para incrementar el rendimiento laboral. Asimismo, el tema sobre la satisfacción con el salario, debe observarse con los resultados expuestos en los apartados referentes a sueldos y salarios; e incentivos, prestaciones y servicios, para tener un panorama más amplio al respecto.

7) Contribución de la Asociación Solidarista:

Esta constituye un factor muy valioso para el bienestar del personal en la Compañía. Ello se desprende de la participación en el manejo del ahorro y el crédito, la asistencia social, el financiamiento de estudios, la reparación de

vivienda, la compra de electrodomésticos, etc. El aporte de la Asociación Solidarista incrementa el paquete de beneficios recibido por los empleados. Además, al administrar los empleados esta asociación, los canales y mecanismos utilizados conforman medios valiosos para fortalecer el proceso comunicativo.

8) Desarrollo personal:

Al integrar los resultados obtenidos, por medio de los indicadores pertinentes al logro de metas laborales, la obtención de un mejor nivel de vida e influencia del prestigio de la Compañía, se denota que la gestión de recursos humanos trasciende a la vida particular de sus empleados. Así se confirma el objetivo gerencial por ofrecer condiciones de trabajo óptimas, así como la percepción positiva que tiene el personal sobre ellas.

9) Según lo expuesto, hasta el momento, se conoce que la organización realiza un gran esfuerzo por valorar en un alto grado los recursos humanos disponibles para alcanzar los objetivos. Esto constituye una base apropiada para consolidar un sistema de administración acorde con las prácticas modernas vigentes, y la aplicación de mecanismos, procedimientos y técnicas, enmarcados por los elementos que intervienen en la

satisfacción de los trabajadores.

d) **Efectos en el desempeño general:**

Las conclusiones sobre este punto son las siguientes:

1) **Repercusiones por el recargo:**

La delegación de la administración de recursos humanos no ha sido un obstáculo para obtener buenos resultados, por cumplir directrices de la casa matriz; sin embargo, dificulta la labor de los funcionarios que la ejecutan como recargo. Esta dificultad se observa en la respuestas expuestas en el capítulo anterior. Resulta evidente, que quienes tienen la responsabilidad de ese recargo ven obstaculizado su desempeño, tanto en las tareas propias de su cargo, como en las correspondientes al proceso de administración de recursos humanos. Además, es obvio que se le preste mayor atención a las primeras que a las segundas.

2) **Aporte del Departamento de Recursos Humanos:**

Con relación al aporte de una unidad especializada, en el campo de los recursos humanos, existe una actitud muy favorable por parte del nivel gerencial, así como de los demás trabajadores que integran la organización. Entre las razones mencionadas, se destaca el volumen de trabajo generado por la cantidad de personal, el

fortalecimiento de la labor técnica del proceso, el enfocar adecuadamente el aspecto estratégico de la función, y la eliminación del recargo de estas tareas en otros puestos. Asimismo, el nivel de conciencia gerencial al respecto se muestra por la solicitud a la casa matriz para contratar un especialista en dicha área. Sin embargo, dicha solicitud ha sido denegada por razones presupuestarias.

- 3) De las conclusiones expuestas, se desprende que la administración de recursos humanos, es una área que implica mejoramiento en la Compañía; pues repercute en el desempeño organizacional por representar en recargo de labores en cargos vinculados con otras funciones. Asimismo, el fortalecimiento de los aspectos débiles que se han señalado a través de este estudio, corresponden a cuestiones específicas que conllevarían a una mayor calidad en esa gestión. Además, todo esto redundaría en un incremento de la productividad organizacional.

e) Consideraciones sobre el Ajuste Estructural:

El Programa de Ajuste Estructural, no ocasiona trastornos en la gestión de recursos humanos en la Compañía; pues esta organización está en capacidad de responder de manera eficaz, ante las posibles consecuencias que pudiera implicar este tipo de medidas

económicas. Esto viene a ser resultado del planeamiento corporativo, el cual considera dentro de sus estipulaciones las posibles eventualidades políticas, económicas, etc.; en los países donde están establecidas las distintas subsidiarias. La información obtenida puntualiza en aspectos como la inflación, el tipo de cambio, la apertura de mercados, etc.; que si bien es cierto, inciden en los recursos humanos, las repercusiones son más fuertes en otras áreas. Finalmente, las repercusiones de la puesta en marcha de la tercera fase del programa, es algo que no se abarcó por razones de tiempo.

6.2. Recomendaciones:

Las conclusiones anteriores permiten recomendar lo siguiente:

- 6.2.1. Establecer un programa anual específico de recursos humanos, que se evalúe semestralmente.
- 6.2.2. Consolidar un proceso de análisis y clasificación de puestos que constituya la base del planeamiento de recursos humanos, y sea un facilitador para la toma de decisiones en las distintas áreas del sistema de administración de recursos humanos.
- 6.2.3. Complementar la forma de inducir al personal mediante un programa general.
- 6.2.4. Delinear un programa de capacitación y desarrollo, que permita promover el personal en el momento oportuno.

- 6.2.5. Consolidar una escala salarial permanente en el tercer rango.
- 6.2.6. Mantener los beneficios e incentivos brindados a sus empleados.
- 6.2.7. Fortalecer más la comunicación descendente, ascendente y horizontal con el objetivo de aumentar el desarrollo organizacional.
- 6.2.8. Actualizar los formularios de evaluación del desempeño con el propósito de medir, con mayor objetividad el rendimiento del empleado; y que constituya un instrumento para determinar necesidades de capacitación, aumentos salariales, etc.
- 6.2.9. Fortalecer el sistema de información de recursos humanos, que apoye la toma de decisiones y se cuente con la tabla de sustitución de personal.
- 6.2.10. Fortalecer la forma en que se realiza la salud ocupacional, mediante una mayor divulgación.
- 6.2.11. Incrementar el esfuerzo a nivel gerencial encaminado a mantener las condiciones laborales satisfactorias.
- 6.2.12. Mantener las buenas relaciones interpersonales a nivel de toda la Compañía, con base en una constante iniciativa gerencial.
- 6.2.13. Consolidar los esfuerzos individuales y de grupo de trabajo a través de la comunicación, disciplina, etc.
- 6.2.14. Fortalecer la labor de la Asociación Solidarista en aspectos de comunicación y relaciones interpersonales.

- 6.2.15. Con respecto al fortalecimiento del sistema de administración de recursos humanos, se sugiere una mayor distribución de la tarea, por medio de las líneas de autoridad y responsabilidad de la organización. Al respecto se sugiere:
- a) Consolidar el funcionamiento de un comité central, conformado por el director gerente y los directores de cada director de área. Su función sería delimitar la planeación local del proceso.
 - b) Fortalecer la ejecución técnica del proceso, con una mayor participación de los jefes de departamento; también de las secretarías ejecutivas de cada dirección.
 - c) Crear un programa de capacitación en el campo de los recursos humanos, que involucre directamente al personal que realice funciones vinculadas a esta área.
 - d) Con base en el programa anual de actividades de recursos humanos, dar seguimiento a los resultados de la función, y a los beneficios generados por el programa de capacitación mencionado en el punto anterior.
 - e) Incorporar las recomendaciones de los puntos anteriores, para incrementar la calidad de la gestión de recursos humanos.
- 6.2.16. En el caso de incorporar el Departamento especializado, se sugiere tomar como base el modelo propuesto (capítulo VII).

- 6.2.17. Para justificar ante la casa matriz el establecimiento de un Departamento de Recursos Humanos, una posibilidad sería añadir al presente documento un estudio de factibilidad que muestre en forma clara y precisa la relación costo-beneficio de incorporar la misma.
- 6.2.18. Mantener una actitud vigilante, en lo referente al desarrollo del programa de ajuste estructural a fin de conocer como repercute éste en la vida particular de sus empleados, y no solo al interior de la organización. Esto con el propósito de consolidar las características del clima organizacional.
- 6.2.19 Con el propósito de obtener una mayor eficiencia formativa y profesional, sería interesante, en el futuro, contrastar el sistema de administración de recursos humanos de la Compañía con el de una empresa de capital nacional.

CAPITULO VII
MODELO DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA COMPAÑIA

MODELO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COMPAÑIA

El propósito de este capítulo es recomendar la estructura de un departamento de recursos humanos, en la Compañía. Este se responsabilizará de atraer, mantener y desarrollar el personal, en condiciones favorables para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Se trata de diseñar una estructura ágil y dinámica que contemple la experiencia desarrollada por la Compañía. En este sentido, los planteamientos de este capítulo pretenden ofrecer mecanismos y procedimientos viables de aplicar. Para lo anterior, se conjugan las políticas de recursos humanos de la Compañía, con las conclusiones y recomendaciones citadas en el anterior capítulo.

7.1. Justificación:

El principal objetivo del Departamento de Recursos Humanos, consiste en ayudar a la Compañía a mejorar su efectividad y eficiencia. Para lograr esto se debe considerar: las políticas, metas y objetivos establecidos, el entorno, poseer presupuestos propios, etc.

Las razones que justifican la existencia del citado departamento son: el tiempo de desempeño de esas labores, garantizar la aplicación correcta de las distintas técnicas, y el poco seguimiento periódico en esta área.

7.2. Enfoque:

Este departamento debe adoptar una posición coordinadora para estimular la participación del personal mediante el trabajo en equipo, en la consecución de los fines organizacionales. Por tanto, debe velar por la armoniosa relación entre los trabajadores y la empresa, propiciar un clima organizacional idóneo para la satisfacción de los empleados, y que conlleve a elevar el rendimiento, en general.

7.3. Organización:

La posición jerárquica que ocupará el citado departamento será de autoridad ejecutiva y también de línea. En cuanto a la primera, se encargará de asesorar al personal de las diferentes áreas funcionales de la Compañía; en especial, brindar información a la gerencia general para que tome las decisiones sobre la gestión de recursos humanos. En lo que respecta, a autoridad de línea obedece a que debe de administrar su propio personal de departamento.

La estructura del departamento de Recursos Humanos estará constituida de la siguiente manera:

7.3.1. Personal:

a) Gerente de Recursos Humanos:

Función: planear, dirigir, organizar y controlar todas las políticas, prácticas y procedimientos concernientes a las diferentes funciones de esta área y además asesorar a la alta dirección.

Tareas específicas:

1. Planear y organizar el trabajo anual del departamento y su presupuesto.
2. Resolver los conflictos interpersonales de los empleados.
3. Supervisar las planillas y los reportes mensuales de la CCSS y del INS.
4. Reclutar y seleccionar el personal con la autorización de la gerencia general.
5. Coordinar el rol de trabajo del personal a su cargo.
6. Supervisar los registros y controles sobre los diferentes movimientos del personal.
7. Establecer una tabla salarial y darle mantenimiento.
8. Promover charlas para los empleados, periódicamente.
9. Analizar los resultados del cuestionario para evaluar el desempeño de los trabajadores.
10. Coordinar el trabajo del comité de seguridad e higiene.
11. Establecer el manual de puestos de la Compañía y actualizarlo frecuentemente.
12. Coordinar las necesidades de capacitación y promoción interna de los empleados.

Habilidades:

1. Capacidad de trato al público y facilidad de adaptarse a la Compañía.
2. Toma de decisiones oportuna y veraz.
3. Destreza en el planeamiento, organización y control.

4. Estabilidad emocional.
5. Capacidad de recepción y persuasión.

Requisitos:

1. Licenciatura en Administración de Recursos Humanos o de alguna carrera en el área administrativa con énfasis en esa especialidad.
2. Bilingüe: inglés - español.
3. Conocimientos de computación.
4. Buena presentación personal.
5. Experiencia mínima de cinco años.

Superior inmediato: Director - Gerente.

Sueldo base: ø 200.000,00 (más beneficios).

b) Asistente de gerencia:

Función: apoyar al gerente en la labor técnica de la administración de recursos humanos.

Tareas específicas:

1. Elaborar planillas de pago y reportes al INS y a la CCSS.
2. Colaborar en la aplicación de las distintas técnicas de administración de recursos humanos: reclutamiento, pruebas de selección, coordinar cursos, aplicar evaluaciones, etc.
3. Control de los expedientes de personal.
4. Control de seguros, plan de vehículos, retenciones sobre sueldos, etc.
5. Actualizar los datos sobre el personal.

6. Participar en charlas, confección de boletines, etc.
7. Suplir al gerente en su ausencia.

Habilidades:

1. Ser minucioso en su trabajo.
2. Ser discreto ante el personal.
3. Tener espíritu de orden e iniciativa.
4. Poseer buena memoria.

Requisitos:

1. Diplomado universitario en recursos humanos o estudiante avanzado (mínimo tres años).
2. Conocimiento básicos de inglés, cómputo y contabilidad.
3. Buena presentación personal.
4. Experiencia de dos a tres años.

Superior inmediato: Gerente de Recursos Humanos.

Sueldo base: ø 85.000,00 (más beneficios)

c) Secretaria:

Función: cumplir con las labores de oficina, registro y archivo que implica la administración de recursos humanos.

Tareas específicas:

1. Transcripción de reportes e informes.
2. Correspondencia.
3. Archivo de documentos, expedientes, etc.
4. Actualizar prontuarios del personal.
5. Contestar el teléfono.
6. Llevar agenda de compromisos.

7. Etc.

Habilidades:

1. Minuciosidad en sus tareas.
2. Discreta.
3. De buena memoria.
4. Ordenada.
5. Iniciativa.
6. Diestra en el manejo de equipo de oficina (máquina de escribir, computadora, etc.).

Requisitos:

1. Graduada como secretaria profesional.
2. Conocimientos de inglés y cómputo.
3. Buena presentación personal.
4. Experiencia de dos a tres años.

Superior inmediato: Gerente de Recursos Humanos.

Sueldo base: ø 60.000,00 (más beneficios).

7.3.2. Equipo y materiales:

Se debe acondicionar una oficina donde se ubicaría el departamento especializado. También, se necesitan tres escritorios, tres sillas, dos archivos, artículos y materiales de oficina, una microcomputadora con su respectiva impresora y una extensión telefónica.

7.3.3. Costos:

El estimado de los costos del citado departamento sería el siguiente:

Detalle de costos del Departamento
de Recursos Humanos

Sueldos:	
Gerente	ø 200.000,00
Asistente	85.000,00
Secretaria	<u>60.000,00</u>
Total sueldos	ø 345.000,00
Más:	
Cargas sociales	75.000,00
Aguinaldo	28.738,50
Vacaciones	14.352,00
Asociación solidaria	17.250,00
Otros beneficios	28.738,50
Papelería y útiles de oficina	<u>15.000,00</u>
Costo mensual	ø 524.979,00

No se incluyen otros costos indirectos como el uso del espacio físico, electricidad, comunicaciones, depreciación de equipo, etc.; por no ser de suma importancia para esta decisión.

7.3.4. Ventajas:

A continuación se mencionan las principales ventajas que implica la incorporación del departamento:

- a) Las labores de personal se realizaría con mayor objetividad, para mejorar aún más el ambiente de trabajo.

- b) El tiempo del personal, con recargo de estas labores, sería aprovechado en ocupaciones de su puesto, y daría como resultado un mayor rendimiento.
- c) Disminuirían los costos por consultorías externas.
- d) Existiría una relación personificada con los trabajadores.
- e) Se establecería un planeamiento estratégico en las diferentes funciones de recursos humanos y en control continuo de las mismas.
- f) Se actualizarían los formularios de evaluación del desempeño.
- g) Serviría de mediador entre la Compañía y los trabajadores.
- h) Posibilitaría llevar un inventario de recursos humanos computarizado que genere información para la toma de decisiones, en lo que respecta a análisis de puestos, capacitación y desarrollo, promociones, etc.
- i) Existiría un mayor espíritu motivacional y por ende, un mayor trabajo en equipo.

7.4. Areas estratégicas y técnicas de recursos humanos:

En este apartado, se desarrollan las funciones del Departamento de Recursos Humanos en cada área específica.

7.4.1. Planeamiento de recursos humanos:

Es la principal actividad del departamento, ya que determina en forma sistemática la provisión y demanda de recursos humanos que necesita la Compañía. A partir de ahí, es

posible planear las distintas actividades del sistema.

Esta planificación de recursos humanos debe de realizarse en el marco de los objetivos organizacionales.

El propósito de esta labor es asegurar que las decisiones que se toman permitan acercarse a los objetivos, trazados por la organización, por lo que sus resultados deben ser evaluados periódicamente.

7.4.2. Análisis y descripción de puestos:

Una vez establecido el departamento de recursos humanos, la primera labor consistirá en conocer y revisar el manual descriptivo de puestos de la Compañía, esto con el fin de mantener una guía vigente para la planificación de recursos humanos; el reclutamiento y selección; la capacitación y desarrollo; la evaluación del desempeño; establecer los sueldos y salarios y otros.

7.4.3. Reclutamiento y selección:

Consiste en convocar candidatos, ya sea a nivel interno o externo, cuando existe una vacante. Luego, se escoge el mejor, con el fin de brindar el personal idóneo para esos puestos. A continuación se desarrolla cada una de las fases con el procedimiento respectivo:

- a) El jefe inmediato de la plaza vacante enviaría al Departamento de Recursos Humanos la solicitud de personal para llenarla, previa autorización de la dirección general.

- b) El Departamento de Recursos Humanos iniciará la búsqueda del personal solicitado, de la siguiente forma:
- b.1) En el interior de la Compañía se recurrirá a una tabla de sustitución que le permita conocer los posibles candidatos para ocupar esa plaza y así promover al mejor.
 - b.2) Si no existiese personal capacitado para promover, en la organización, se recurrirá al concurso externo.
- c) Recursos Humanos procederá a realizar una preselección de aquellos candidatos que cumplan los requisitos del puesto vacante, para lo cual deberá entrevistar, hacer pruebas, verificar los antecedentes y las referencias.
- d) La selección del personal es responsabilidad exclusiva del jefe inmediato que solicitó llenar la plaza. El Departamento fungirá como asesor, y proporcionará una terna con las recomendaciones del mejor candidato. Además, presentará la siguiente información:
- Curriculum vitae.
 - Oferta de servicios.
 - Resultado de la verificación de antecedentes.
 - Resultado de las entrevistas.
- e) Una vez hecha la contratación, Recursos Humanos, deberá poseer la siguiente documentación:
- Oferta de servicios llena.

- Curriculum vitae.
- Fotografías recientes.
- Fotocopia del carné de salud.
- Fotocopia de certificación de estudios.
- Dos cartas de referencias patronales anteriores.
- Verificación de todo lo anterior.

f) Finalmente, el Departamento preparará los documentos del nuevo empleado como: acción de personal, expediente, etc.

7.4.4. Inducción:

Consiste en desarrollar un programa de orientación y capacitación con el fin de agilizar el proceso de adaptación del trabajador a la Compañía, al lugar de trabajo y al puesto por desempeñar. Este proceso se debe iniciar con el reclutamiento y la selección. Es conveniente no crear falsas expectativas sobre los puestos, beneficios y otros, con el fin de integrar, más rápidamente al nuevo empleado.

El proceso de inducción, en un primer momento, será manejado por el Departamento de Recursos Humanos, al enfocar los aspectos generales de la Compañía, y la responsabilidad de dar a conocer los aspectos sobre el puesto, grupos de trabajo, etc., recaerá en los respectivos encargados de departamento. Dicho programa se presenta seguidamente:

Programa de inducción

- 1) Aspectos generales de la Compañía.
 - a) Perspectiva organizacional.
 - Introducción.
 - Reseña histórica.
 - Actividad.
 - Estructura.
 - Otros.
 - b) Políticas y procedimientos.
 - Promoción.
 - Vacaciones.
 - Capacitación.
 - Horarios de trabajo.
 - Quejas.
 - Etc.
 - c) Compensación.
 - Nivel de pagos.
 - Lugar y forma de pago.
 - Pago de feriados y tiempo extra.
 - d) Prestaciones y beneficios.
 - Seguros.
 - Financiamiento de estudios.
 - Asociación Solidarista.
 - Actividades recreativas y culturales.
 - Etc.
 - e) Información relacionada a la seguridad.
 - Comité de seguridad.

- Políticas de salud ocupacional.
 - f) Reconocimiento de las instalaciones físicas.
- 2) Aspectos específicos del Departamento.
- a) Explicar los objetivos y las actividades.
 - b) Dar a conocer las responsabilidades del puesto en forma detallada, brindarle una copia de la descripción e informar sobre la relación con otros puestos.
 - c) Informar sobre las políticas y procedimientos internos como el horario de descanso, riesgos del trabajo, horas de alimentación.
 - d) Realizar un recorrido por el departamento y a la vez sirva, también, para la presentación de sus nuevos compañeros.
- 3) Brindar el seguimiento a las actividades citadas con el objetivo de verificar la eficiencia del proceso, así como garantizar que el personal establecido se mantenga actualizado.

7.4.5. Capacitación y desarrollo de personal:

El programa de inducción es el primer tipo de capacitación brindada a un nuevo empleado en la Compañía. Luego, se debe continuar con la capacitación técnica que permita al empleado realizar, eficientemente, sus labores. La capacitación consiste en determinar las necesidades de entrenamiento, para atender los requerimientos de acuerdo con las prioridades de cada departamento en la Compañía. La capacitación en todos los niveles de la organización constituye una de las fuentes

principales de bienestar para el personal.

Se sugiere un programa de capacitación y desarrollo acorde a los planteamientos de Gary Dessler (1991, p. 271-291), que estará enfocado en cuatro fases fundamentales tratadas a continuación:

Fase I:

En esta fase se determinará, por medio de un prediagnóstico, las necesidades de capacitación requeridas, por cada departamento de la Compañía. Con tal propósito, se utilizará las técnicas de análisis de tareas y el análisis del desempeño. La primera consiste en un estudio detallado de los puestos para identificar la experiencia que debe poseer el personal. Mediante el análisis del desempeño, se conocen las deficiencias de los empleados en su labor.

Fase II:

Establecer objetivos concretos y medibles, de acuerdo con las necesidades reflejadas en la fase I.

Fase III:

Aplicar las técnicas de capacitación según el número de empleados, las tareas por realizar y la experiencia que se podría obtener de la misma.

Fase IV:

Revisar el resultado de la capacitación según el número de empleados, para conocer el cumplimiento de los objetivos.

7.4.6. Remuneraciones:

La fijación de las retribuciones consistirá en asegurar, al trabajador, el pago justo por su esfuerzo. En este sentido, será importante proporcionarle el suficiente poder adquisitivo sino, también, que éstos tengan vínculo con la posición jerárquica que ocupa el empleado y la comparación con los compañeros, que ejecutan labores similares.

Se debe continuar con la política de mantener los sueldos y salarios en el tercer rango del sector industrial farmacéutico, que significa que son buenos ya que vienen a satisfacer las necesidades básicas del personal de la Compañía. Para ello es necesario consolidar un procedimiento que conjugue los resultados de la evaluación del desempeño con la encuesta anual de Peat Marwick, tal y como se mencionó en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

De esta forma, con la coordinación del Departamento de Recursos Humanos, se garantizaría la participación consciente de los jefes de sección y directores en la evaluación. Así mismo, habría plena seguridad de que las fijaciones se limiten por el marco jurídico-legal costarricense.

7.4.7. Prestaciones y servicios:

En este aspecto, la labor del Departamento de Recursos Humanos estaría enfocada a coordinar los beneficios ofrecidos por la Compañía a su personal, así como la divulgación de los mismos para mantener la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

7.4.8. Comunicación:

La Compañía, por medio de su Departamento de Recursos Humanos, debe fortalecer el sistema transmisor de información, que permitirá mantener informados a los empleados y además contribuirá a la toma de decisiones.

Este Departamento debe consolidar un ambiente de confianza y de apertura, en el flujo de información ascendente, descendente y horizontal para incrementar la motivación y la satisfacción de los empleados. Es importante la formalización del programa de sugerencias. Así mismo, se debe fortalecer la labor desarrollada por los medios impresos, en reuniones, charlas, conferencias, etc.

7.4.9. Evaluación del desempeño:

Permite conocer el rendimiento del trabajador con respecto a lo que la Compañía espera de él. Esto con el fin de mejorar el desempeño del personal, llevar a cabo las promociones internas, y tener un parámetro para los aumentos salariales.

Este aspecto, constituye una de las principales áreas, en que tendrá que prestar mayor atención el Departamento de Recursos Humanos, por la revisión que demanda los formularios de evaluación.

Se recomienda utilizar la técnica escala gráfica de calificación que ofrece muchas ventajas a la hora de realizar una evaluación del desempeño. Esta técnica se realiza con una escala donde se encuentran varias características y un rango de desempeño para cada una de ellas. De acuerdo a esos elementos, se califica al empleado.

Es conveniente llevar a cabo este proceso dos veces al año, con el propósito de que sus resultados sean más consistentes y agilicen más la toma de decisiones en el área de recursos humanos. Previo a la aplicación de la evaluación, los personeros del Departamento deben asesorar a quienes participarán en la misma, y explicarán sus objetivos tanto al evaluador como al evaluado.

La participación del Departamento de Recursos Humanos asegura la objetividad y confidencialidad, que debe prevalecer en el manejo de los datos recopilados.

7.4.10. Proceso disciplinario:

Consiste en garantizar el cumplimiento y el respeto de las normas y procedimientos de la organización. Por lo tanto, forma parte de un estilo de capacitación porque busca moldear la conducta y las acciones de los empleados a las acciones de la Compañía.

El Departamento de Recursos Humanos debe velar porque haya homogeneidad en los criterios concernientes a las acciones disciplinarias. Para esto dispone de un reglamento interno. Además, es conveniente crear un programa de quejas con el objetivo de tener un canal abierto, donde el empleado pueda comunicar por escrito su malestar sobre alguna situación en particular.

7.4.11. Trámites y registros:

Este Departamento buscará fortalecer e innovar el sistema de información prevaleciente con el fin de satisfacer las necesidades generadas por la administración de recursos humanos.

7.4.12. Seguridad e higiene:

La participación del Departamento de Recursos Humanos, se encaminaría a coordinar las políticas, programas, actividades y además a hacer mayor divulgación en este aspecto.

7.5. Satisfacción en el trabajo:

El desarrollo de este modelo debe estar orientado, en todo momento, a procurar la satisfacción de los trabajadores en la Compañía.

7.6. Desarrollo organizacional:

Es una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la Compañía, al provocar un cambio en las creencias, valores, actitudes, estrategias y prácticas. Debe contemplar cierta flexibilidad para poder adaptarse, prosperar y responder a los cambios que suceden por factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, etc. El propósito del cambio consiste en lograr un sistema más eficaz y capaz de renovarse a sí mismo.

La incorporación de Departamento de Recursos Humanos debe ser considerada la luz de estos elementos, porque el mismo viene a ser un agente de cambio en la Compañía.

7.7. Mantenimiento y seguimiento del modelo:

Debe existir un constante control sobre la aplicación de planes y programas; además de cumplir objetivamente con estos, de manera que su funcionamiento como sistema sea integrar en todas las áreas que la conforman. El modelo debe ser un ejemplo de sistema administrativo donde los recursos humanos, constituyen el elemento primordial del proceso de trabajo.

CAPITULO VIII
BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Acosta Patifio, Emerson. Evaluación de necesidades de un departamento de recursos humanos en Coopesalud R. L. Proyecto de graduación en Administración de Empresas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 1989.
- Alpander, Guvenc C. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1985.
- Archivos de Merck Sharp & Dohme. Breve historia comercial. Rahway, New Jersey. E.U.A., 1991.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México. D.F.: Editorial Trillas, 1983.
- Armstrong, Michael. Manual de técnicas gerenciales. Bogotá, Colombia: Editorial Legis, 1988.
- Attenburg, Tilma., Hein, Wolfgan. y Weller, Jürgen. El desafío económico de Costa Rica. San José, Costa Rica; Editorial Departamento Ecuménico de Investigaciones, 1990 (Maestría de Política Económica para Centroamérica y el Caribe, UNA).
- Brenes Chacón, Albam. Los trabajos finales de graduación. San José, Costa Rica: EUNED, 1987.
- Byars, Lloyd. y Rue, Leslie. Administración de recursos humanos. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana, 1984.
- Cadenas Meza, Oscar. Justificación de una unidad de recursos humanos en las empresas de la industria azucarera. Proyecto de graduación en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 1990.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, D. F.: Editorial Mc Graw-Hill, 1988.

Dessler, Gary. Administración de personal. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 1991.

Diane, Arthur. Selección efectiva de personal. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1987.

Escuela Sindical "Isaías Marchena". La situación socio-económica de Costa Rica y la política de ajuste estructural. Heredia, Costa Rica: Escuela de Sociología, Universidad Nacional, 1990.

Flippo, Edwim. Principios de administración de personal. México, D. F.: Editorial Mc Graw-Hill, 1986.

French, Wendell. Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos. México, D.F.: Editorial Limusa, 1991.

Gibson, James. Organizaciones: Conducta, estructura, proceso. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana, 1987.

Gomar La Guardia, Carlos. Administración de recursos humanos en Corporación D. Proyecto de graduación en Administración de Negocios, National University de Costa Rica, 1988.

Gómez Barrantes, Miguel. Estadística descriptiva: Tomo I. San José, Costa Rica: EUNED, 1980.

Hernández Orozco, Carlos. Planificación y programación. San José, Costa Rica: EUNED, 1988.

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México, D.F.: Editorial Limusa, 1987.

Jiménez Veiga, Danilo. Algunas reflexiones acerca de la crisis, el ajuste estructural y el desarrollo de los recursos humanos. Costa Rica: CEDAL, 1988.

- Jinesta Lobo, Yadira. Planeación estratégica para una empresa industrial. Proyecto de graduación en Administración de Negocios, National University de Costa Rica, 1988.
- Johansen B., Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas. México, D.F.: Editorial Limusa, 1987.
- Koontz, Harold., O'Donnel, Cyril. y Weihrick, Heinz. Administración. México, D.F.: Editorial Mac Graw Hill, 1989.
- Lizano Fait, Eduardo. Proyecto de ajuste estructural. San José, Costa Rica: Academia de Centro América, 1990. Págs. 27-48.
- Mercado H. Salvador. Cómo hacer una tesis. México, D.F.: Editorial Limusa, 1990.
- Merck Sharp & Dohme. Compromiso para proteger el medio ambiente. Rahway, New Jersey. E.U.A., 1990.
- Merck Sharp & Dohme. Reporte anual: "Un siglo de visión y valores" (1890 - 1990). Rahway, New Jersey. E.U.A., 1991.
- Miranda P., Raúl. Administración por objetivos. México, D.F.: Editorial Centro Nacional de Productividad, 1978.
- Odiorne, George. Administración por objetivos. México, D.F.: Editorial Limusa, 1987.
- Oficina Internacional del Trabajo. Introducción al estudio del trabajo. Ginebra, Suiza: Editorial OIT, 1986.
- Padua, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1979.
- Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México, D.F.: Editorial Siglo XX, 1982.

- Peña Baztán, Manuel. Dirección de personal: Organización y técnicas. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea, 1982.
- Quintana R., Carlos. Estadística elemental. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica, 1988.
- Recio Figueiras, Eugenio. La planificación de recursos humanos en la empresa. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea, 1986.
- The Time Inc. Magazine Company. "America's most admired Corporations". Revista Fortune, E.U.A., 1991 número 29.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal (II parte). México, D.F.: Editorial Limusa, 1986.
- Richards, Larry. y Lacava, Jerry. Estadísticas en los negocios. Bogotá, Colombia: Editorial Mac Graw Hill, 1980.
- Riesgo Ménguez, Luis. Selección de personal. Madrid, España: Editorial Paraninfo S. A., 1983.
- Robbins, Stephen. Administración: Teoría y práctica. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 1987.
- Rodríguez Muñoz, Nelson. Modelo de administración de recursos humanos para Resintech. Proyecto de graduación en Administración de Negocios, National University de Costa Rica, 1989.
- Rodríguez Ramírez, Federico. Administración de recursos humanos. San José, Costa Rica: EUNED, 1985.
- Scott Lobo, Ivonne. Programa de administración participativa en RECOPE. Proyecto de graduación en Administración de Negocios, National University de Costa Rica, 1990.

- Selltiz, C. y otros. Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid, España: Editorial Riulp, 1976.
- Solano Solano, Abel. Manual de políticas y procedimientos en la Embotelladora Tica. Proyecto de graduación en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, 1986.
- Stoner, James. Administración. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall, 1991.
- Straus, George. Personal: Problemas humanos de la administración. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 1981.
- Terry, George. y Stephen, Franklin. Principios de administración. México, D.F.: Editorial CECSA, 1986.
- Universidad Nacional. Antología de métodos y técnicas de investigación social. Heredia, Costa Rica: IDESPO, 1989.
- Vargas Solís, Luis Paulino. Crisis económica y ajuste estructural. San José, Costa Rica: EUNED, 1990.
- Villalobos Barahona, Iris. Modelo de administración de recursos humanos para una empresa agrícola. Proyecto de graduación en Administración de Negocios, National University de Costa Rica, 1986.
- Werther, William. y Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. México, D. F.: Editorial Mc Graw Hill, 1991.
- Zúñiga S., Ma. de los Angeles. Documento: El cuestionario. Heredia, Costa Rica: Instituto de Estudios sobre Población de la Universidad Nacional, 1989.
- Zúñiga S., Ma. de los Angeles. Documento: La entrevista. Heredia, Costa Rica: Instituto de Estudios sobre Población de la Universidad Nacional, 1989.

Zúñiga S., Ma. de los Angeles. Documento: Planteamiento del
diseño de investigación (un caso práctico). Heredia,
Costa Rica: Instituto de Estudios sobre Población de
la Universidad Nacional, 1989.

ANEXOS

ANEXO No. 1

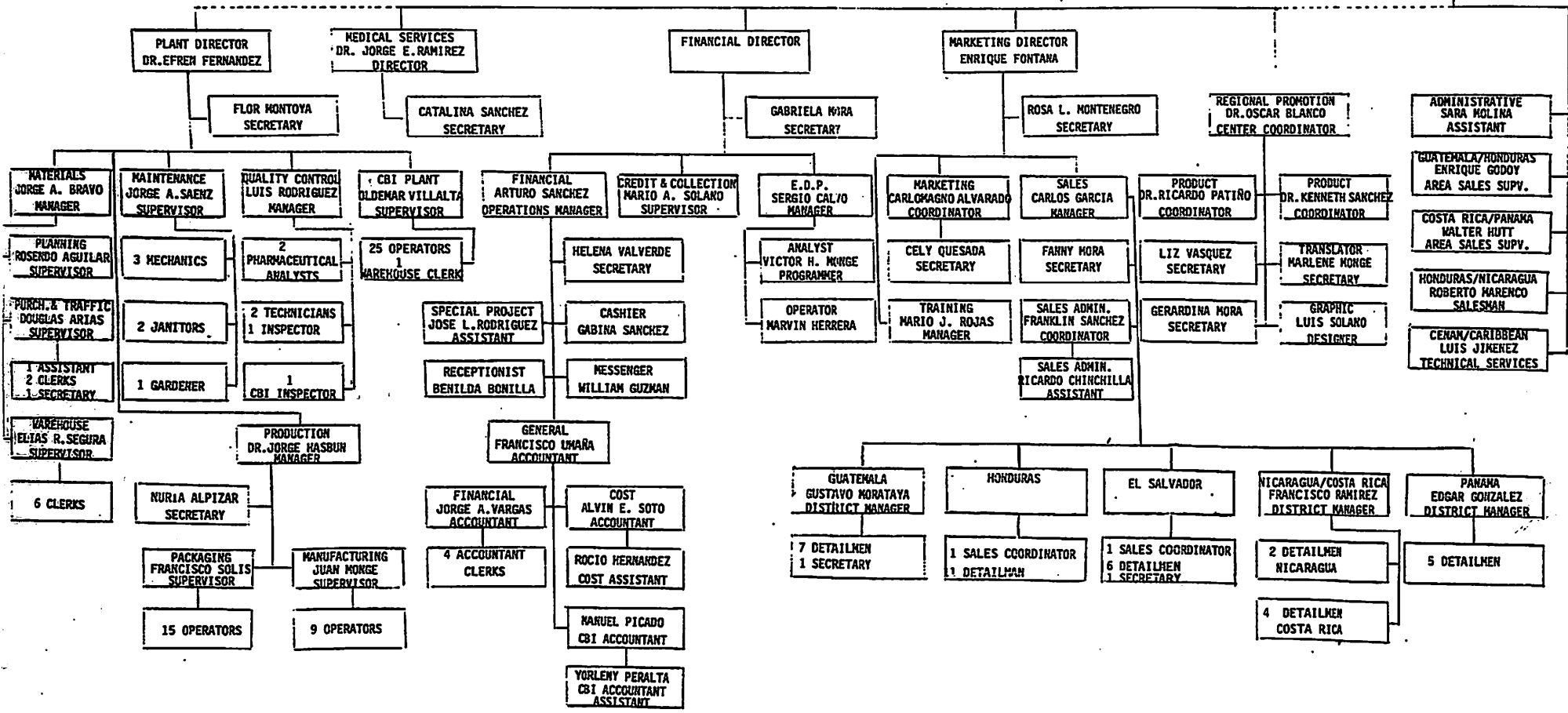
MERCK SHARP & DOMHE (I.A.) CORP.
Central America

GENERAL ORGANIZATION

DR. FRANCISCO DELGADO
MANAGING DIRECTOR

HSD AGVET DIVISION
ING. JULIO IGUINA
AREA DIRECTOR

INES L. MURILLO
SECRETARY



ANEXO No. 2

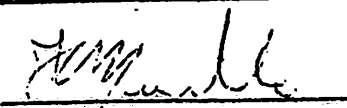
MERCK SHARP & DOHME POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS		No. P-113
TITULO POLITICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	Fecha:	
	JULIO, 1989 Año: MARZO, 1977	

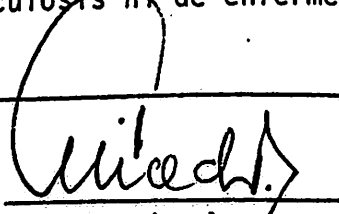
OBJETIVOS

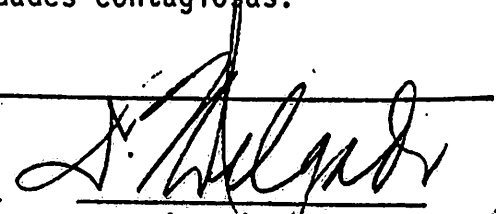
Establecer normas que aseguren la selección y reclutamiento de personal de la más alta capacidad.

PROCEDIMIENTO

1. Cuando se necesite llenar una plaza en la Compañía, el Director del Departamento respectivo estudiará la posibilidad de promover algún empleado de la Compañía que cumpla con los requisitos del puesto que se solicita.
2. En caso de que no existiere entre el personal la persona idónea para el puesto, el Director del Departamento recurrirá a los medios habituales para reclutar (archivo de solicitudes, recomendaciones de otros empleados, recomendaciones recibidas de otros directores de otras empresa, etc.)
3. Si lo anterior tampoco diese resultado, se recurrirá a publicar un número adecuado de avisos en la prensa.
4. En cualquier caso, se solicitará de los concursantes que llenen la fórmula "Solicitud de Empleo" acompañando a la misma su curriculum vitae y una fotografía reciente.
5. Todas las solicitudes que lleguen serán debidamente estudiadas por el Director correspondiente, quien hará una preselección de los candidatos entre aquellos que reúnan los requisitos pedidos.
6. Los candidatos preseleccionados serán entrevistados y sometidos a las pruebas que el Director del Departamento estime convenientes.
7. El candidato seleccionado para el puesto deberá presentar, además de lo indicado en el párrafo 5, los siguientes documentos: certificados de los estudios realizados, un mínimo de tres referencias escritas de patronos anteriores, de no recibirlas se deberá dejar constancia escrita (nombre, posición y teléfono) de la persona que brindó las referencias vía telefónica, certificación médica que indique que goza de buena salud y no padece de tuberculosis ni de enfermedades contagiosas.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-113

TITULO

**POLITICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION
Y CONTRATACION DE PERSONAL**

Fecha:

JULIO, 1989

Apula:

MARZO, 1977

8. Una vez que disponga de la aprobación del Director del Departamento y de todos los certificados necesarios, la Encargada de Personal procederá a elaborar la correspondiente Acción de Personal y abrirá el expediente respectivo.
9. Cualquier convenio especial que se haga con el empleado, como permisos para estudios, promesas de revisión o aumento de salario antes del año deberá ser comunicado a la Encargada de Personal y consignado en la Acción de Personal. De otro modo no tendrá validez y no será reconocido por la Compañía.
10. Ninguna persona quedará vinculada oficialmente a la Compañía hasta que se haya emitido la respectiva Acción de Personal con todas las firmas debidamente estampadas en ella.
11. Dentro del período máximo de 80 días de la fecha de ingreso del empleado, el Director del Departamento respectivo deberá entregar a la Encargada de Personal una evaluación del mismo usando la fórmula adjunta, la que formará parte del expediente del empleado. Si de esta evaluación resulta que el empleado no reúne los requisitos para desempeñar adecuadamente el puesto, se procederá al despido del mismo.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

P-110
No.

**TITULO SELECCION Y CONTRATACION DE
VISITADORES MEDICOS Y VENDEDORES**

Fecha:
Set. 1, 89


Anula:
Mar. 15, 77

OBJETIVOS

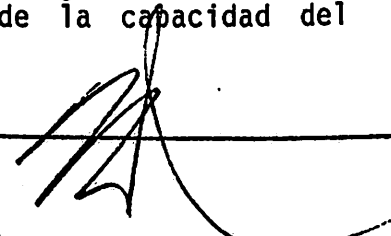
Establecer un procedimiento que asegure la idoneidad del personal que ingresa a la fuerza de ventas. Procurar hacer la mejor selección posible mediante una evaluación estricta de los candidatos y la recopilación de informes ciertos y precisos acerca de ellos.

PROCEDIMIENTO

1. Los candidatos que tengan mejores posibilidades deberán presentar los siguientes documentos:
 - a) Tarjeta oficial de MSD "Oferta de Servicios" (Anexo 1) debidamente cumplimentada y con una fotografía reciente.
 - b) Curriculum vitae ampliado en que consta especialmente detallada la historia educacional y laboral del candidato.
 - c) Dos o más recomendaciones escritas de firmas con las cuales haya trabajado (si tuviera experiencia).
2. Cada candidato deberá entrevistarse con las siguientes personas:
 - a) Gerente de Distrito
 - b) Gerente de Ventas
 - c) Director de Mercadeo
3. Si se tratara de llenar una plaza en los otros países del área, el Gerente de Ventas o de Distrito correspondiente, conjuntamente con el Director de Mercadeo, programarán la venida a Costa Rica del candidato con mayores posibilidades de aceptación para efectuar las entrevistas mencionadas, o bien alguna de las personas arriba mencionadas viajarán al país en cuestión para entrevistar al candidato.
4. Todas las personas que entrevisten a un candidato deberán evaluarlo utilizando la fórmula que se adjunta (Anexo 2). Las evaluaciones formarán parte del historial del candidato.
5. Todo candidato deberá tomar el curso de entrenamiento, finalizado el mismo, el Gerente de Entrenamiento deberá entregar al jefe inmediato del candidato, al Gerente de Ventas, al Director de Mercadeo y al Encargado de Personal, una nueva evaluación detallando su opinión acerca de la capacidad del Visitador Médico o Vendedor.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-110

TITULO

**SELECCION Y CONTRATACION DE
VISITADORES MEDICOS Y VENDEDORES**

Fecha:

Set. 1, 89

Anula:

Mar. 15, 77

6. Con una anticipación de 15 días a la fecha de vencimiento del período de prueba establecido por la leyes de cada país, deberá hacerse una evaluación del desempeño del Visitador o Vendedor. Para tal efecto debe llenarse la fórmula adjunta (Anexo 3). En todo caso el período de prueba no podría ser mayor de tres meses aunque la ley establezca lapsos mayores. La evaluación determinará si al empleado en prueba se le conserva en su cargo o no.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-120

TITULO

PROCEDIMIENTO PARA UN INGRESO

Fecha:

Set.1, 89

Anula:

Ene. 1982

REQUISITOS

1. Llenar fórmula de "Solicitud de Empleo" (Anexo 1)
2. Ser entrevistado por el Jefe inmediato y si fuere necesario por el Director del Area.
3. Presentar examen de salud.

PROCEDIMIENTO

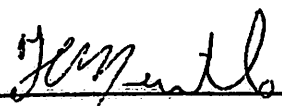
A un nuevo trabajador debe dársele adecuado proceso de integración y desarrollo a la Compañía, lo que redundará en beneficios mutuos, ya que unas buenas bases permitirán a un jefe desarrollar un mejor elemento humano, y crear buen equipo de trabajo, así como gran seguridad al trabajador.

Dicho proceso debe ser permanente y continuo.

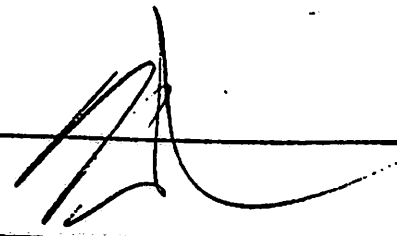
1. Ingreso

En el momento en que a un trabajador se le comunica que ha sido escogido para llenar determinada plaza, debe cumplirse con los siguientes puntos:

- Reglamento Interior de Trabajo
 - Instructivo General
 - Recorrido por la Planta
 - Llevarlo con los Ejecutivos que tengan que darle información adicional o explicarle sobre la existencia y contenido de las políticas respectivas.
 - Entrega de implementos de trabajo
2. El Encargado de Personal llevará los siguientes registros:
- Solicitud de Empleo (Anexo 1)
 - Expediente
 - Acción de Personal de nombramiento
 - Contrato de Trabajo (Anexo 2)
 - Evaluación de los tres meses (Anexo 3)
 - Evaluaciones del mérito del trabajador (Anexo 4)


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-120

TITULO

PROCEDIMIENTO PARA UN INGRESO

Fecha:

Set. 1, 1989

Anula:

Ene. 1982

- Acciones de Personal varias
- Record de los estudios realizados antes y después de haber ingresado en la empresa. (Anexo 5)
- Felicitaciones
- Copia de los documentos que garanticen cualquier deuda con la Compañía.
- Hoja de Verificación de Curriculum. (Anexo 6)
- Copia de fórmula de ingreso al Plan de Seguro de Vida. (Anexo 7)

3. Prontuario (Anexo 8)

Tarjeta donde aparece registrada la historia del trabajador, lo que nos brinda una referencia general del mismo.

4. Record Salarial (Anexo 9)

Tarjeta que nos indica la historia salarial del individuo en la Empresa, ya sea por méritos, por ascensos, u otros.

5. Tarjeta de Incapacidades (Anexo 10)

Tarjeta donde se registran las incapacidades y sus fechas, tanto de la C.C.S.S. como del I.N.S.

6. Tarjeta de Vacaciones (Anexo 11)

En esta tarjeta se registran las fechas en que han sido disfrutadas las vacaciones, así como el número de días disfrutados. También se anota si el período respectivo ha sido cancelado o no, y cuantos días quedan pendientes.

7. Control de Ausentismo

- Mediante la tarjeta de control de tiempo se establece el tiempo que la persona ha dejado de trabajar por ausencias y llegadas tardías y se registra semanalmente para efectos de informe y evaluación, en una fórmula confeccionada para tal efecto.
- Mediante las boletas de autorización de salida se controla el tiempo que el trabajador deja de trabajar por concepto de permisos, I.N.S., C.C.S.S., personales.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-120

TITULO

PROCEDIMIENTO PARA UN INGRESO

Fecha:
Set. 1, 1989

Anula:
Ene. 1982

8. Ex-Empleados

Cuando un empleado deja de trabajar para la Compañía, por cualquier motivo que sea, debe hacersele entrevista, llamada técnicamente de salida. Su expediente debe conservarse aparte en un archivo de expedientes de empleados que se han retirado.

Todas las tarjetas anteriormente citadas deberán quedar incluidas en el expediente del empleado salido.

9. Liquidación por Terminación de Servicios

Cuando un trabajador deje de laborar, ya sea por renuncia o despido, se confeccionará la fórmula de liquidación (Anexo 12) respectiva de la cual, el original será para el expediente del empleado, una copia para contabilidad y otra para el interesado.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-108

TITULO

**POLITICA GENERAL DE
ADMINISTRACION DE SALARIOS.**

Fecha:

JULIO, 1989

Anula:

MAR.15, 1977

APLICABLE: A TODO EL PERSONAL DE LA COMPAÑIA, EXCEPTO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE AL DIRECTOR GERENTE

OBJETIVOS

Remunerar al personal de acuerdo a la función que desempeña, a su capacidad y a las necesidades impuestas por la oferta y la demanda de trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES

1. Empleados con menos de tres meses de servicio

Al cumplir 80 días de haber sido contratado, el empleado será calificado para confirmarlo o rechazarlo en su puesto. Si el empleado es confirmado, su salario se ajustará de acuerdo a lo convenido cuando fue contratado.

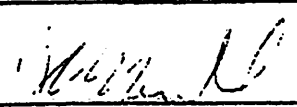
Si es rechazado, se prescindirá de sus servicios antes de que cumpla el respectivo plazo de prueba de acuerdo a lo que establece en tal sentido la legislación laboral de cada país.

2. Empleados con más de un año de servicio

Estos empleados serán calificados anualmente por su Supervisor inmediato conjuntamente con el Director del Departamento. La calificación servirá como un elemento para la revisión de su salario.

3. Ascensos

Los ascensos se otorgarán previa calificación del empleado. Si el ascenso involucra aumento de su salario, el Director de Area conjuntamente con el Director Gerente determinará ese aumento.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

<p style="text-align: center;">MERCK SHARP & DOHME POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>No. P-108</p>
<p>TITULO</p> <p style="text-align: center;">POLITICA GENERAL DE ADMINISTRACION DE SALARIOS</p>	<p>Fecha: JULIO, 1989</p> <hr/> <p>Anula:, MAR.15, 1977</p>

4. Fechas de calificación y revisión salarial

La Compañía calificará a su personal una vez al año, en el mes de noviembre.

Los aumentos de salario, se otorgarán una vez al año a partir del 1 de enero.

PROCEDIMIENTO

1. Al inicio del mes de noviembre de cada año la Secretaria de la Gerencia enviará a los Gerentes de Area respectivos las fórmulas de calificación para su personal.
2. Estas fórmulas serán discutidas con el superior inmediato y devueltas a la Secretaria de la Gerencia debidamente complementadas antes del 15 de diciembre.
3. Con las evaluaciones del personal, la Secretaria de la Gerencia emitirá la fórmula "Recomendación de Aumento" que será enviada al Director de Area respectivos quien recomendará el aumento a conceder.
4. Las fórmulas "Recomendación de Aumento" serán discutidas por el Director de Area respectivo conjuntamente con el Director Gerente, quien es el que aprobará o rechazará el aumento a conceder.
5. Para determinar el aumento de salario anual, la Dirección General toma como base los indicadores en cuanto a inflación y devaluación ocurrida durante el año, y un porcentaje adicional por mérito en base al desempeño que haya tenido el trabajador durante el año.
6. Para determinar si el aumento está de acuerdo al "Mercado de Salarios" la Dirección General utiliza para este fin una encuesta de salarios de una reconocida firma.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-101

TITULO

PAGO DE SALARIO

Fecha:
MAYO, 1989

Anula:
JUL. 16, 80

OBJETIVOS

Para proteger los fondos de la Compañía y proveer una adecuada seguridad a los empleados de la Compañía.

POLITICA

Para los empleados administrativos, supervisión, ventas y finanzas, el salario está dado en base mensual. Para los empleados de planta, el salario está dado en base semanal.

PROCEDIMIENTO

1. El salario mensual será pagado en dos partes, mediante cheque a nombre del empleado o depósito en la cuenta personal de cada uno. La primera parte del pago será el día 10 o inmediato anterior si es feriado, sábado o domingo. La segunda parte del pago se hará el día 25 o inmediato anterior si es feriado, sábado o domingo.
2. El pago semanal se hará todos los viernes y el mismo será en efectivo, para lo cual se emitirá un cheque por el monto neto a pagar y el cajero será el responsable de cambiar el cheque y preparar los sobres de pago.
3. El encargado de planillas confeccionará un recibo en duplicado el cual será firmado por el empleado y éste conservará una copia.

NUEVOS EMPLEADOS

Cuando no haya tiempo suficiente entre el ingreso del empleado y la fecha de pago, siempre se le pagará, pero mediante cheque de la compañía.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

MERCK SHARP & DOHME POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS		No. P-104
TITULO	CLASIFICACION DE PERSONAL PARA EFECTOS DE PAGO DE HORAS EXTRAS	Fecha: Mayo, 1989
		Anula: May.23, 1988

PERSONAL REGULAR

El resto del personal será considerado "Empleados Regulares" y su trabajo en horas extras, debidamente autorizado de antemano, será compensado como lo establece la ley.

1. La Compañía reconocerá el pago de horas extras a los empleados que, previa autorización para hacerlo, trabajen más de 9 horas diarias o de 45 semanales. El pago se hará de acuerdo a lo establecido por la ley y a aquellas personas cubiertas por la política en referencia. La autorización previa para trabajar horas extras deberá estar firmada por alguna de las personas autorizadas para tal efecto. Ver política de Delegación de Autoridad.
2. Ningún empleado podrá trabajar más de 12 horas diarias sumando la jornada ordinaria y la extraordinaria, o 60 horas semanales, excepto por situaciones de emergencia, según lo estipulado en el artículo 140 del Código de Trabajo.
3. Al personal que trabaja más de 6 horas en días sábados, domingo o feriados se le concederá un descanso de 45 minutos. Además se le otorgará un subsidio de hasta Q250.00 y Q75.00 para cena y desayuno respectivamente.
4. Si las extras se realizan después de las 5:00 p.m. para tener derecho a este subsidio, se tendrá que trabajar como mínimo en el caso de empleados de la planta hasta las 7:30 p.m. y el de Oficinas hasta las 8:00 p.m. En este caso el empleado tendrá derecho a 30 minutos de descanso. El ticket será por el mismo valor mencionado.

Lo anterior se hará cuando el número de empleados entre los de Planta y Oficinas lleguen a 10, si el número excede, la alimentación será proporcionada por la Compañía en la Cafetería.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No.p-104

TITULO

**CLASIFICACION DE PERSONAL PARA
EFECTOS DE PAGO DE HORAS EXTRAS**

Fecha:

Mayo, 1989

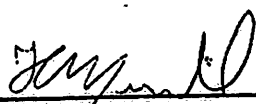
Anula:

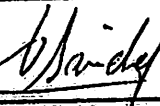
May.23,88

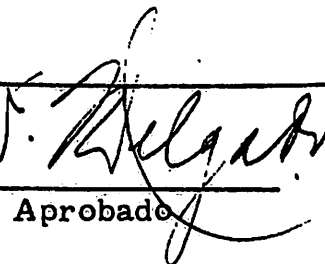
**APLICABLE A: PERSONAL EJECUTIVO, PERSONAL MANDOS MEDIOS, PERSONAL DE VENTAS
Y CUALQUIER PERSONAL QUE NO MARQUE SU TARJETA DE TIEMPO**

Estos empleados deben cumplir con las responsabilidades de su cargo sin tomar en cuenta el tiempo requerido para ello:

Personal Director
Gerente de Producción
Gerente de Control de Calidad
Gerente de Tráfico y Compras
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de Planeación
Supervisor de Almacén
Supervisor de Fabricación
Supervisor de Empaque
Supervisor Planta de Ensamble
Contador Planta de Ensamble
Gerente de Operaciones Financieras
Gerente de Cómputo
Analista Programador
Gerente de Crédito y Cobranzas
Contador General
Supervisor de Contabilidad de Costos
Supervisor de Contabilidad Financiera
Coordinador General del Centro Regional de Promoción
Coordinadora Administrativa del Centro Regional de Promoción
Coordinadores de Productos
Coordinador de Mercadeo
Gerente de Ventas
Gerentes de Distrito
Visitadores Médicos
Vendedor MSD AGVET
Encargado de Servicios Técnicos AGVET
Planificadora de Ventas y Mercadeo MSD AGVET
Coordinador Administrativo de Ventas
Supervisor de Entrenamiento


Confecionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-106

TITULO

DUELO EN LA FAMILIA DEL TRABAJADOR

Fecha:

Jul. 89

Anula:

Mar. 15, 77

APLICABLE A: TODOS LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA

OBJETIVO

Considerando que la muerte de un familiar afecta las labores de un empleado, la Compañía establece la siguiente política como parte del programa de relaciones con su personal.

POLITICA

1. La Compañía otorgará al empleado 3 días de permiso con goce de sueldo en caso de fallecimiento de su esposa(a) o hijos, 2 días de permiso con goce de sueldo en caso de fallecimiento de su padre o madre y 1 día en caso de fallecimiento de hermanos o suegros.

Estos días serán tomados en el momento en que suceda el fallecimiento. En caso de ocurrir en un fin de semana o feriado, se tomarán los días hábiles subsiguientes. Bajo ninguna circunstancias se pospondrá el goce de estos días.

2. La Compañía publicará en un periódico una tarjeta de un tamaño adecuado.
3. La Compañía enviará una ofrenda floral apropiada.


Confecionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-105

TITULO

NACIMIENTO DE HIJOS

Fecha:

Mayo, 89

Anula:

Oct. 86

OBJETIVOS

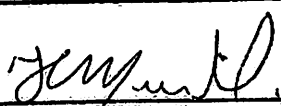
Considerando que la maternidad es una función natural y que en muchos casos afecta las labores de un empleado, la Compañía establece la siguiente política como parte del programa de relaciones con su personal.

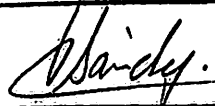
POLITICA

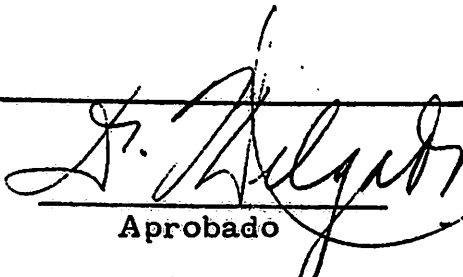
Si es una empleada la que ha dado a luz, la Compañía le paga lo que le corresponde por ley de acuerdo al país.

Si es la esposa de un empleado la que ha dado a luz, se le concederá a éste un día de permiso con goce de salario, siempre y cuando el alumbramiento haya sido en días laborables,

En cualquiera de los casos, la Compañía enviará a la madre un arreglo floral o un obsequio apropiado por un valor máximo de US\$35.00 en el equivalente de la moneda del país que corresponda.


Confecionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

P-117

No.

TITULO

SERVICIOS MEDICOS DE EMPRESA

Fecha:

Set. 1, 89

Anula;

OBJETIVOS

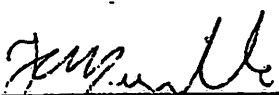
Facilitar a los empleados los servicios médicos en el lugar de trabajo, con el fin de evitar el ausentismo que afecta tanto a la empresa. Así como favorecer al empleado brindándole un mejor servicio.

PROCEDIMIENTO

1. Cuando el empleado desee ver al médico, éste deberá solicitar en las primeras horas de la mañana cita a la Recepcionista para ser atendido ese mismo día.
2. Cuando acude a la cita, el empleado deberá llevar consigo los siguientes documentos:
 - Cédula de identidad
 - Carnet de asegurado
 - Orden Patronal

Estos documentos deben ser entregados a la secretaria del doctor, quien entregará a la recepcionista los papeles necesarios de cada empleado atendido por el médico, ella los entregará al mensajero quien los llevará a la clínica que corresponda para la tramitación de incapacidades y recetas.

3. Las incapacidades emitidas por la clínica correspondiente serán entregadas al Encargado de Personal, quien procederá a confeccionar la respectiva Acción de Personal.
4. Los medicamentos serán entregados a cada empleado un día después de la consulta o cuando la clínica correspondiente los despache.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-112

TITULO

**OBTENCION DE MEDICAMENTOS POR PARTE
DEL PERSONAL DE LA COMPAÑIA**

Fecha:

Jun. 1989

Anula:

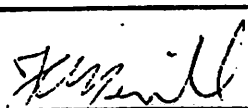
Nov. 1975

OBJETIVOS

1. Establecer un mejor control sobre el uso de los medicamentos fabricados por la Compañía, por parte del personal.
2. Proteger a la Compañía de cualquier problema legal que pueda surgir por el uso de estos medicamentos.

PROCEDIMIENTOS

1. La Compañía brindará gratuitamente cualquiera de los medicamentos que produce al empleado que lo solicite, siempre que sean para el uso personal de éste o de su familia inmediata (cónyuge e hijos, y padres o hermanos cuando éstos sean dependientes del empleado.
2. Todas las solicitudes de medicamentos por parte del personal de la Compañía deberán dirigirse al Director Médico de la Compañía, sin cuya aprobación al Almacén no podrá despacharlas.
3. Las solicitudes de medicamentos deberán ser acompañadas de la respectiva prescripción médica. Sin embargo, cuando el Director Médico así lo estime conveniente, este requisito podrá obviarse.


Confecionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-107

TITULO

GASTOS EDUCACIONALES

Fecha:

Set. 1, 89

Anula:

Mar. 15, 77

APLICABLE A: TODOS LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA

OBJETIVOS

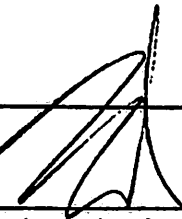
Proveer al personal de la ayuda económica necesaria para que se capacite mediante estudios de materias relacionadas con su área de trabajo.

POLITICA

1. Cuando la Compañía necesite que algún empleado siga estudios especializados, el costo de éstos será a cargo de la Compañía, con la aprobación previa del Director Gerente.
2. La Compañía considerará el pago de gastos educacionales en que incurra su personal, siempre y cuando los estudios estén relacionados con el trabajo que el empleado desempeña en el presente, o que podría desempeñar en el futuro cercano.
3. Para los efectos indicados en el párrafo anterior se observará el siguiente procedimiento.
 - a) La Compañía hará un préstamo al empleado por el costo total del curso. Este préstamo será deducido íntegramente del salario del empleado a través de un período equivalente a la duración del curso.
 - b) Si el empleado completa exitosamente el curso y sí lo prueba mediante el correspondiente certificado, la compañía le reconocerá el 75% del costo del mismo.
 - c) Si el empleado se retirase del curso antes del término del mismo, las deducciones continuarán de todos modos hasta cubrir la totalidad del préstamo.
 - d) Solamente en casos de fuerza mayor y con la autorización del Director Gerente, se podrán discontinuar las deducciones, pero aún en este caso el empleado deberá cubrir el 25% de la totalidad del préstamo.
 - e) Si el empleado no completa exitosamente el curso, no recibirá reembolso alguno y deberá pagar la totalidad de su costo.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-107

TITULO

GASTOS EDUCACIONALES

Fecha:

Set. 1, 89

Anula:

Mar. 15, 77

4. Al recibo del préstamo, el empleado deberá firmar un pagaré para garantizar la deuda, y una autorización para que en caso de separarse de la Compañía, autorice a que le deduzcan de una vez el saldo total de su deuda a la fecha. Dicho saldo será rebajado de la indemnización que le corresponda por concepto de liquidación final.
5. Libros y útiles serán costeados por el empleado. Para tal efecto, la Compañía a solicitud del empleado podrá prestarle el dinero respectivo, el cual le será deducido mensualmente de su salario en tantas cuotas como meses dure el estudio. Para este préstamo se seguirá el mismo procedimiento indicado en el punto anterior.
6. El Encargado de Personal será el responsable de verificar que el empleado haya concluido el curso exitosamente, para los efectos del reembolso de su costo, según se especifica en el Artículo 3, Inciso b.

PROCEDIMIENTO

1. El empleado deberá llenar la fórmula de "Solicitud de Préstamo para Gastos Educativos" (ver agregado 1), y presentarla al Director del Area respectivo, en base a facturas o recibos debidamente cancelados, para su aprobación conjuntamente con el Director Gerente.
2. Después de ser aprobada la solicitud, se formalizará el préstamo educacional ante el Encargado de Personal (ver agregado 2).
3. El reembolso, si lo hubiere, será hecho con base a la presentación de la correspondiente certificación que muestre las materias aprobadas. Luego de calcular la suma del reintegro, el Encargado de Personal preparará la correspondiente solicitud de cheque y obtendrá la aprobación del Director Gerente.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. 014 1/3

TITULO

Fecha:
JUNIO 1989

PRESTAMOS A EMPLEADOS

Anula:
MARZO 1979

I- OBJETIVO

Ayudar a solventar las necesidades económicas de emergencia a los empleados de la subsidiaria a través de préstamos a corto plazo.

II- POLITICA

- 1-. Los préstamos que se otorguen al amparo de esta política deberán tener la concurrencia del Vice-Presidente de Finanzas de Rahway, o su delegado y serán para casos de manifiesta necesidad, tales como:
 - a-. Desgracia de familiares hasta primer grado de consanguinidad.
 - b-. Desastres naturales.
 - c-. Pagos coactivos de implicancia legal.
 - d-. Otros - Constituirán excepción y solo podrán realizarse con autorización del Director General. ✓
- 2-. El monto máximo del préstamo quedará a criterio del Director Gerente y de acuerdo con la necesidad que se va a solventar. Solamente empleados con más de tres meses de servicio en la Compañía podrán solicitar préstamos.
- 3-. Para garantizar estos préstamos se deberá suscribir un pagaré o una letra de cambio a favor de la Compañía.
- 4-. El plazo para la amortización de los préstamos quedará a criterio del Director Gerente, dependiendo de la capacidad de pago del deudor.
- 5-. Los prestatarios deberán autorizar por escrito a la Compañía, en forma expresa e irrevocable, para que de su sueldo se les deduzca la cuota de amortización.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. 014 2/3

TITULO

PRESTAMOS A EMPLEADOS

Fecha:
JUNIO 1989

Anula:
MARZO 1979

- 6-. En el caso de que el deudor dejare de ser empleado de la subsidiaria, cualquiera que sea el motivo de la separación, se tendrán por vencidos los préstamos que se hayan otorgado al amparo de esta política y se le exigirá de inmediato su pago.
- 7-. Se requiere haber cancelado el préstamo anterior antes de solicitar uno nuevo.
- 8-. Toda solicitud de préstamo deberá estar soportada adecuadamente y solo podrá ser autorizada por el Director General.
- 9-. La Gerencia tendrá siempre el derecho a modificar, ampliar o derogar la presente política, así como también el de suspender la concesión de esta clase de préstamos, temporal o permanentemente, cuando a su juicio se justifique. No obstante entenderse que jurídicamente no puede ser de otra manera, se aclara que la presente política no concede el derecho a los empleados sino que representa únicamente las normas para tramitar su solicitud de crédito.

III- PROCEDIMIENTO

- 1-. El empleado que requiera un préstamo deberá solicitarlo y discutirlo con su jefe inmediato.
- 2-. Una vez que el jefe inmediato esté de acuerdo con la necesidad del préstamo, el interesado deberá preparar la solicitud dirigida al director del departamento.
- 3-. El director del departamento la enviará al Director Gerente con su recomendación.
- 4-. Si el Director Gerente está de acuerdo en otorgar el préstamo, procede a solicitar la autorización del Vice-Presidente de Finanzas.
- 5-. La solicitud autorizada por el Vice-Presidente de Finanzas se envía al Departamento de Finanzas para la emisión del cheque respectivo.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. 014 3/3

TITULO

PRESTAMOS A EMPLEADOS

Fecha:

JUNIO 1989

Anula:

MARZO 1979

6-. El cheque acompañado por los respectivos documentos de soporte serán pasados al Director de Finanzas para su aprobación y firma del cheque.

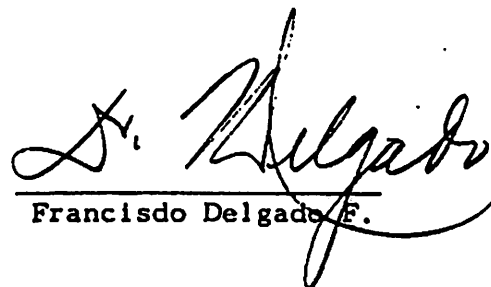
7-. Los cheques serán entregados por el Cajero.

REVISADA POR:

APROBADA POR:



Arturo Sánchez A.



Francisco Delgado F.

hvm-.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-102

TITULO

MATRIMONIO DE EMPLEADOS

Fecha:

Mayo, 1989

Anula:

Oct. 1986

APLICABLE A: TODOS LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA, EXCEPTO AL PERSONAL GERENCIAL

OBJETIVOS

Considerando conveniente que la Compañía formé parte activa de un acontecimiento de orden privado como es la celebración de un matrimonio, se emite la presente política que evidencia esta participación.

POLITICA

En caso de matrimonio de un empleado que éste sea comunicado con una anticipación no menor de una semana a la Compañía, se procederá de la siguiente manera:

1. Durante el primer año de servicio, la Compañía concederá permiso con goce de sueldo hasta por dos días, y dará un obsequio de un valor de US\$35.00 que se pagará en el equivalente de la moneda del país que corresponda.
2. Durante el segundo año de servicio, la Compañía concederá permiso con goce de sueldo hasta por tres días y dará un obsequio de un valor de US\$50.00 que se pagará en el equivalente de la moneda del país que corresponda.
3. Durante el tercer año de servicio, la Compañía concederá permiso con goce de sueldo hasta por cuatro días y dará un obsequio de un valor de US\$60.00 que se pagará en el equivalente de la moneda del país que corresponda.
4. Con más de tres años cumplidos, la Compañía concederá un permiso con goce de sueldo hasta por una semana y dará un obsequio de un valor de US\$70.00 que se pagará en el equivalente de la moneda del país que corresponda.

En casos calificados y a juicio de la Dirección de Finanzas, o bien a petición del empleado, los obsequios se podrán hacer en efectivo.

El empleado deberá presentar copia del certificado de sumatrimonio para su expediente.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-116

TITULO

POLITICA DE VACACIONES

Fecha:
MAY. 1989

Agula:
SET. 1986

OBJETIVO

Otorgar el debido reconocimiento a la antigüedad laboral en la Empresa, concediendo al personal con mayor antigüedad, un período de descanso, adicional a las dos semanas de vacaciones que señala el Artículo 153 del Código de Trabajo.

ALCANCE

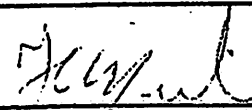
Esta política cubre únicamente al personal que labora en Costa Rica, excepto al personal clasificado como 'expatriado' y a los ejecutivos que reportan directamente al Director Gerente.

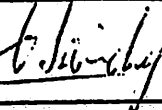
GENERALIDADES

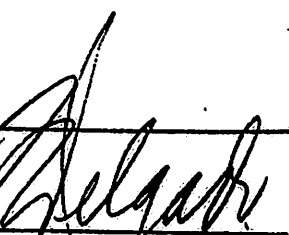
De acuerdo con lo que establece el Artículo 158 del Código de Trabajo, las vacaciones no deben fraccionarse, excepto cuando se trata de labores de tal naturaleza que no permitan ausencias muy prolongadas del empleado. En tales casos las vacaciones se podrán dividir, como máximo y por mutuo acuerdo, en fracciones de una semana.

También está prohibido acumular vacaciones, salvo si se presentan las condiciones que menciona el Artículo 159 del Código de Trabajo. Cuando se presenten estos casos, la acumulación de vacaciones debe ser autorizada mediante acción de personal. De lo contrario, se perderá el derecho a las vacaciones no disfrutadas oportunamente, todo de acuerdo a lo que en materia de prescripción dispone el Código de Trabajo.

En el caso de empleados de pago mensual cada semana de vacaciones incluirá un sábado y un domingo. En el caso de empleados de pago semanal cada semana incluirá un sábado.


Confecionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-116

TITULO

POLITICA DE VACACIONES

Fecha:

MAY. 1989

Anula:

SET. 1986

PROCEDIMIENTO

Las vacaciones deben ser previamente autorizadas, mediante la respectiva acción de personal.

Los empleados disfrutarán de dos semanas de vacaciones, después de 50 semanas de labores continuas hasta el quinto año inclusive. A partir del sexto año hasta el décimo año inclusive, el empleado tendrá derecho a 3 semanas de vacaciones y del onceavo año (inclusive) en adelante el empleado tendrá derecho a 4 semanas de vacaciones.

Ej.: A ñ o s d e s e r v i c i o

1 / 2 / 3 / 4 / 5 // 6 / 7 / 8 / 9 / 10 // 11
2 semanas de vacaciones 3 semanas de vacaciones 4 semanas

El salario que el empleado recibirá durante sus vacaciones será el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante las últimas 50 semanas, contadas a partir de la fecha en que adquiere el derecho de vacaciones, o el salario actual si éste fuere mayor que el promedio, según sea más ventajoso para el empleado.

A opción de la Compañía y cuando por razones de necesidades de servicio, ésta lo considere conveniente, podrá indicar al empleado la fecha más adecuada para iniciar las mismas, como así también su posible remuneración en reemplazo de los días que por esta política le correspondiera. En el caso de los señores Directores, cuando a juicio de la Gerencia les sea requerida su permanencia en funciones, la anteriormente citada bonificación en reemplazo de los días adicionales otorgados por la Compañía, se hará efectiva teniendo en cuenta la antigüedad de los mismos. En estos casos dicha bonificación no será mayor a una semana de su salario si éstos tuvieran una antigüedad de más de 5 años y menor de 10 años y 2 semanas para aquellos con más de diez años de servicio.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-114

**TITULO PROCEDIMIENTO QUE DEBE APLICARSE PARA
SANCIONAR LAS FALTAS COMETIDAS POR LOS
EMPLEADOS**

Fecha:
Jun. 1989

Anula:
Mar. 1977

OBJETIVO

Asegurar un nivel adecuado de disciplina en el trabajo y mantener la tranquilidad laboral, aplicando a aquellos empleados que cometan faltas, sanciones justas y conmesuradas con la gravedad de las mismas.

PROCEDIMIENTO

1. Cuando un empleado no cumpla con las instrucciones impartidas por sus supervisores en relación con su trabajo, o viole las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo o las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo del país en que resida, el Director del Departamento respectivo impartirá la sanción. Si fuese necesario se hará asesorar por los abogados de la Compañía.
2. Si es primera falta la que cometió el empleado se le llamará la atención por escrito.
3. Si reincide se le aplicarán las sanciones que dispone el Reglamento Interior de Trabajo o las que disponga el respectivo Código de Trabajo.
4. Las recomendaciones para la suspensión o despido de un empleado se harán por escrito al Director Gerente, quien es el único autorizado para aprobarlas.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-109
Pág. 1

TITULO INCAPACIDADES Y PERMISOS

Fecha:
ENE. 3, 1990

Anula:
MAYO 1, 1989

APLICABLE A: TODOS LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA

OBJETIVOS

Otorgar ayuda económica al Personal que sufra de Incapacidad por enfermedad o riesgo profesional debidamente declarados por la Caja Costarricense de Seguro Social, el Instituto Nacional de Seguros o médicos particulares y regular la concesión de permisos con goce de salario.

EXPOSICION DE MOTIVOS

1. De acuerdo con la legislación vigente, en casos de enfermedad certificada por la Caja Costarricense de Seguro Social, el patrono debe pagar el 50% del salario regular de los primeros tres días; la Institución aseguradora paga el 60% del salario del cuarto día en adelante sobre el salario del mes anterior, hasta un máximo de 365 días.
2. En caso de riesgo profesional, sea enfermedad o accidente de trabajo, el Instituto Nacional de Seguros paga el 60% del salario desde el momento en que sea declarada la incapacidad o que ocurra el accidente.

POLITICA

Adicionalmente a lo anterior, la Compañía reconoce el pago de lo siguiente:

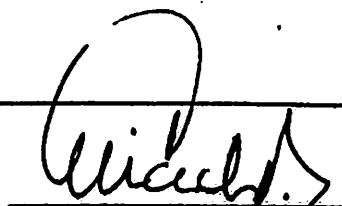
1. PERSONAL REGULAR

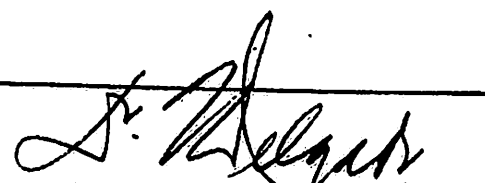
- a) En caso de enfermedad certificada por el Caja Costarricense de Seguro Social.

- Durante el primer año de servicio:

Por los primeros tres días un 25% adicional, del cuarto día en adelante el 15% del salario hasta un máximo de dos semanas.


Confeccionado


Revisado


Aprobado

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-109
Pág.2

TITULO

INCAPACIDADES Y PERMISOS

Fecha:
ENE. 3, 1990

Anula:
MAYO 1, 1989

- Durante el segundo año de servicio:

Por los primeros tres días un 35% adicional, del cuarto día en adelante el 25% del salario por un máximo de un mes.

- Durante el tercer año de servicio:

Por los primeros tres días un 45% adicional, del cuarto día en adelante el 35% del salario por un máximo de dos meses.

- Durante el cuarto al décimo año de servicio:

Por los primeros tres días un 50% adicional, del cuarto día en adelante el 40% del salario hasta un máximo de dos meses.

- Durante el décimo al vigésimo año de servicio:

Por los primeros tres días un 50% adicional, del cuarto día en adelante el 40% del salario hasta un máximo de 4 meses.

- Durante el vigésimo año de servicio en adelante:

Por los primeros tres días un 50% adicional, del cuarto día en adelante el 40% de salario hasta un máximo de 6 meses.

- b) En todos los casos en que se declare incapacidad por riesgo profesional (enfermedad o accidente de trabajo) por el Instituto Nacional de Seguros, la Compañía pagará el 40% del salario hasta un máximo de dos meses.

En casos de cualquier otro riesgo cubierto por el INS (no cubierto por la Póliza de Riesgos Profesionales), la Compañía pagará el 40% del salario hasta un máximo de dos semanas.

- c) Incapacidades extendidas por médicos particulares.

Las incapacidades extendidas por médicos particulares podrán ser aceptadas en aquellos casos de empleados que hayan tenido un buen desempeño de su trabajo y su asistencia y puntualidad justifiquen tal reconocimiento, lo cual deberá ser autorizado por el Director del Area conjuntamente con el Director Gerente, y de acuerdo a la siguiente escala:

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-109 Pág.3

TITULO

INCAPACIDADES Y PERMISOS

Fecha:
ENE. 3, 1990

Anula:
MAYO 1, 1989

- Durante el primer año de servicio:
Por los primeros cuatro días un 75%, del quinto día en adelante y hasta por dos semanas, un 25%.
- Durante el segundo año de servicio:
Por los primeros cuatro días un 85% y del quinto día en adelante y hasta por tres semanas un 35%.
- Durante el tercer año de servicio:
Por los primeros cuatro días un 95% y del quinto día en adelante y hasta por un mes un 45%.
- Durante el cuarto año de servicio:
Por los primeros cuatro días un 100% y del quinto día en adelante y hasta por dos meses un 50%.

2. PERSONAL EJECUTIVO Y MANDOS MEDIOS

La Compañía pagará hasta por un máximo de dos meses sin tomar en cuenta el tiempo de servicio o tipo de incapacidad de que se trate, los siguientes porcentajes:

a) Incapacidad de la C.C.S.S.

Durante los tres primeros días el 50% y del cuarto día en adelante el 40%.

b) Incapacidad del I.N.S. 40%

c) Incapacidad extendida por médicos particulares 100%

Las personas que quedan cubiertas por el Punto No. 2 (Personal Ejecutivo y Mandos Medios), son las siguientes:

**DIRECTORES
GERENTES
SUPERVISORES
COORDINADORES
CONTADOR GENERAL**

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-109
Pág. 4

TITULO

INCAPACIDADES Y PERMISOS

Fecha:
ENE. 3, 1990

Anula:
MAYO 1, 1989

3. INCAPACIDADES POR MATERNIDAD

La trabajadora tiene 4 meses de incapacidad distribuidos de la siguiente forma:

1 mes antes del nacimiento, y
3 meses después del nacimiento
independientemente de la fecha del nacimiento.

El pago de la incapacidad por parte de la Caja Costarricense del Seguro Social es un 50% con base en el salario del mes anterior y la Compañía cubre el 50% restante.

PERMISOS

Los directores conjuntamente con el Director Gerente, podrán conceder permisos con goce de sueldo, hasta por tres días, en casos de urgencia o necesidad debidamente justificada.

**MERCK SHARP & DOHME
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

No. P-119

TITULO

RECARGO DE FUNCIONES

Fecha:

May. 1, 89

Anula:

Set. 1980

OBJETIVO

La presente política cubre la posibilidad de compensar en forma económica a los empleados que, continuando con las funciones completas de su cargo, efectúen temporalmente un porcentaje mínimo del 50% de las funciones de otra posición.

La aplicación de esta política puede excluir aquellos casos en los cuales la adición de funciones ajenas a su cargo corresponda a posiciones superiores que signifiquen ayuda para su propio desarrollo y que en el futuro pudieran llevar a posibles ascensos o promociones dentro del cuadro de organización de la Compañía.

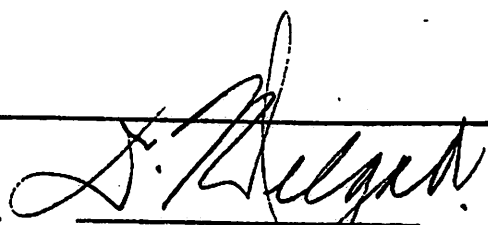
RESPONSABILIDADES

Para cumplir con lo que estipula esta política, se tendrá que seguir y cumplir efectivamente con las siguientes disposiciones:

1. Enviar comunicación escrita a la Encargada de Personal con antelación, con el visto bueno del Director de Area para su estudio y autorización final de la Dirección General. Con base a esta comunicación ya autorizada se podrá confeccionar la Acción de Personal correspondiente.
2. En la comunicación deberá estipularse lo siguiente:
 - Qué clase de funciones constituirán el recargo
 - Nombre del puesto del que se deriva este recargo
 - Porcentaje del puesto en sí a realizar
 - Tiempo que durará el recargo
3. No todo trabajo adicional será recargo de funciones, para que ello ocurra debe hacerse un mínimo del 50% del otro puesto, lo que será demostrado cuando se requiera.


Confecionado


Revisado


Aprobado

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO nivel gerencial

Nosotros estudiantes de la Universidad Nacional estamos realizando una investigación en el área de Administración de Recursos Humanos en la Compañía. Por tal motivo, se le solicita su colaboración para contestar el presente cuestionario. El manejo de los datos será estrictamente confidencial y anónimo, por favor no escriba su nombre, ni firma, ya que deseamos que exprese su opinión con toda libertad.

I HISTORIAL LABORAL

1. Año de ingreso a la Compañía: _____
2. Qué puestos ha desempeñado usted en la Compañía:
- | | | | |
|--------------------|-------|--------|------------|
| Puesto actual | _____ | Tiempo | _____ años |
| Puestos anteriores | _____ | Tiempo | _____ años |
| en la misma Cia. | _____ | Tiempo | _____ años |
| | _____ | Tiempo | _____ años |

II ASPECTOS LABORALES

3. En general, cómo considera usted el ambiente laboral de la Compañía?

4. Califique como considera usted el grado de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Compañía?
- | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|-----------|-------------|----------|
| a) Gerencia General / otras gerencias | | | | |
| Excelente (1) | Muy bueno (2) | Bueno (3) | Regular (4) | Malo (5) |
| b) Gerencia General / Jefaturas | | | | |
| Excelente (1) | Muy bueno (2) | Bueno (3) | Regular (4) | Malo (5) |
| c) Gerencia General / Empleados | | | | |
| Excelente (1) | Muy bueno (2) | Bueno (3) | Regular (4) | Malo (5) |
| d) Otras gerencias / Jefaturas | | | | |
| Excelente (1) | Muy bueno (2) | Bueno (3) | Regular (4) | Malo (5) |
| e) Jefaturas / Empleados | | | | |
| Excelente (1) | Muy bueno (2) | Bueno (3) | Regular (4) | Malo (5) |
5. considera usted que esa comunicación permite obtener el mejor rendimiento e identificación del personal con la Compañía?
Sí (1) No (2)

Por qué opina lo anterior? _____

6. Se siente usted satisfecho por la labor del personal para el logro de los objetivos y metas de la Compañía?

Sí (1) No (2)

Por qué opina lo anterior?

7. En qué medida se beneficia la Compañía por el bienestar de los trabajadores producido por la labor de la Asociación Solidarista, actividades recreativas, otros?

8. Cómo influye la reputación de la Compañía en su vida personal?

9. Se sentiría usted aún más satisfecho con un cambio en la administración de los Recursos Humanos en la Compañía?

Sí (1) No (2)

Por qué opina lo anterior?

CUESTIONARIO nivel mandos medios

Nosotros estudiantes de la Universidad Nacional estamos realizando una investigación en el área de Administración de Recursos Humanos en la Compañía. Por tal motivo, se le solicita su colaboración para contestar el presente cuestionario.

El manejo de los datos será estrictamente confidencial y anónimo, por favor no escriba su nombre, ni firma, ya que deseamos que exprese su opinión con toda libertad.

Muchas gracias

I DATOS PERSONALES

1. ¿Cuál es su edad en años cumplidos? _____

- 18 - 23 años (1) 30 - 35 años (3) 42 o más años (5)
24 - 29 años (2) 36 - 41 años (4)

2. Sexo: Masculino (1) Femenino (2)

3. Estado civil: Soltero (1) Casado (2) Divorciado (3) Viudo (4) Unión libre (5)

4. ¿Cuál es su salario actual? _____

5. Número de personas que dependen económicamente de usted: _____
(incluyase usted)

6. ¿Cuál es su último año de estudios aprobado?

- Sin estudios (1) Secundaria incompleta (4) Otros estudios _____ (8)
Primaria incompleta (2) Secundaria completa (5) Especifique _____
Primaria completa (3) Universitaria incompleta (6) _____
Universitaria completa (7) N/R _____ (9)

II HISTORIA LABORAL

7. Año de ingreso a la Compañía: _____

8. ¿Qué puestos ha ocupado usted en la compañía Merck Sharp and Dohme?

Puesto actual _____ tiempo _____ años
Puestos anteriores _____ tiempo _____ años
en la misma _____ tiempo _____ años
compañía _____ tiempo _____ años

III RELACIONES EN EL TRABAJO

9. ¿Se siente usted satisfecho en la Compañía? Sí (1) No (2) N/R (9)

10. En general, cómo considera usted el ambiente laboral de la Compañía?

- Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3)
Regular (4) Malo (5) N/R (9)

Por qué opina lo anterior? _____

11. Señale las medidas de seguridad e higiene que la Compañía ofrece a su personal:

12. Considera usted que esas condiciones de seguridad e higiene ocupacional son las más adecuadas?

Sí (1) No (2) N/R (9)

Por qué opina lo anterior? _____

13. Qué tipo de comunicación brinda la Compañía a su personal?

Marque la(s) alternativa(s) que considere conveniente

Alcance de metas y objetivos (1)	Programas de capacitación (4)
Rendimiento del trabajador (2)	Beneficios (5)
Políticas de la Compañía (3)	Otros (6)

Especifique: _____

14. Existe en la Compañía personal encargado del manejo de la comunicación, señalada en la pregunta anterior?

Sí (1) No (2) N/S (9) Quién? _____

15. Qué opinión le merece la forma en que la Compañía escoge a sus nuevos empleados?

Excelente (1) Muy buena (2) Buena (3)

Regular (4) Mala (5) N/R (9)

Por qué opina lo anterior? _____

16. Qué información brinda la Compañía a los nuevos empleados?

Marque la(s) alternativa(s) que considere conveniente

Características del puesto de trabajo (1)	Programas de capacitación (5)
Normas de conducta (2)	Organizaciones de trabajadores (6)
Horario de trabajo (3)	Ninguno (7)
Vacaciones, feriados, días libres (4)	N/R (9)

17. Tiene el personal facilidades para su desarrollo en la Compañía?

Sí (1) No (2) N/R (9) Cuáles? _____

18. Cómo percibe usted la relación entre compañeros de trabajo?

Excelentes (1) Muy buenas (2) Buenas (3)

Regulares (4) Malas (5) N/R (9)

19. Cómo son las relaciones entre jefes y subalternos?

Excelentes (1) Muy buenas (2) Buenas (3)

Regulares (4) Malas (5) N/R (9)

20. Existen preferencias en el trato de los jefes hacia sus subalternos ?

Siempre (1) Casi siempre (2) Algunas veces (3)

Nunca (4) N/R (9)

21. Qué calificación le da usted a la forma de dar instrucciones y órdenes de su jefe?

Excelente (1) Muy buena (2) Buena (3)

Regular (4) Mala (5) N/R (9)

22. En general, cómo es el rendimiento de los trabajadores de la Compañía?

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3)

Regular (4) Malo (5) N/R (9)

23. Cómo evalúa usted el rendimiento suyo en el trabajo?

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3)

24. Cómo podría lograr usted un mayor rendimiento?

25. Ha pensado usted en algún momento renunciar a la Compañía?
Sí (1) No (2) N/R (9)
Por qué opina lo anterior? _____

26. Qué tan satisfecho está usted con el espacio físico asignado al puesto que desempeña?
Muy satisfecho (1) Satisfecho (2) Insatisfecho (3)
Nada satisfecho (4) N/R (9)

27. Le ofrece la Compañía algún tipo de beneficio e incentivo al trabajador?
Sí (1) No (2) N/R (9)
Cuáles? _____

28. Cómo se siente usted con respecto a los beneficios e incentivos que brinda la Compañía?
Muy satisfecho (1) Satisfecho (2) Insatisfecho (3)
Nada satisfecho (4) N/R (9)

29. Qué tan satisfecho está usted con el salario que recibe?
Muy satisfecho (1) Satisfecho (2) Insatisfecho (3)
Nada satisfecho (4) N/R (9)

30. De qué manera contribuye la asociación solidarista al bienestar de los trabajadores?

31. Qué aspectos laborales considera usted que la Compañía no posee y otras empresas sí?

32. Existe estabilidad laboral en la Compañía? Sí (1) No (2) N/R (9)

33. Cuáles son los principales motivos por los que el personal deja la Compañía?
Renuncia (1) Enfermedad e invalidez (2) Despido (3) Jubilación (4)
N/R (9)

34. Le gustaría seguir trabajando para la Compañía? Sí (1) No (2) N/R (9)
Por qué opina lo anterior? _____

35. Qué importancia tiene para la Compañía la forma de disciplinar al personal?.

36. Qué seguimiento le dan los jefes a las faltas cometidas por los subalternos?
(Llegadas tardías, ausencias injustificadas, no utilización de los instrumentos de seguridad, etc.)

- a. Consideran los motivos que originaron la falta: SI () NO ()
- b. La falta que se comete por primera vez es amonestada en forma:
1. Verbal () en público ()
privado ()
2. Escrita ()
- c. Si la amonestación es por escrito, qué tiempo dura en llegar:
día () semana () mes ()

37. Cómo es la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Compañía?

a. Gerencia general - otras gerencias

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3) Regular (4) Malo (5)

b. Gerencia general - jefaturas

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3) Regular (4) Malo (5)

c. Gerencia general - empleados

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3) Regular (4) Malo (5)

d. Otras gerencias - jefaturas

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3) Regular (4) Malo (5)

e. Jefaturas - empleados

Excelente (1) Muy bueno (2) Bueno (3) Regular (4) Malo (5)

38. Qué aspectos le agradan más de la Compañía?

39. Qué es lo que más le disgusta de la Compañía?

40. Cómo consideraría usted el aporte de la unidad o departamento de Recursos Humanos en la Compañía?

IV DESARROLLO PERSONAL

41. Considera usted que su labor en la Compañía le permite lograr sus metas personales?

Sí (1) No (2) N/R (9)

Por qué opina lo anterior?

42. Ha logrado usted un mejor nivel de vida desde que trabaja en la Compañía?

Sí (1) No (2) N/R (9)

43. Cómo influye la reputación de la Compañía en su vida personal?

Muy positivamente (1) Positivamente (2) Negativamente (3)

Muy negativamente (4) N/R (9)

V. COMENTARIOS O RECOMENDACIONES

44. Refiérase a algún asunto relacionado con el tema que usted considere no se ha tratado en el cuestionario.

22. Qué calificación le da usted a la forma de dar instrucciones y ordenar de su jefe?

Excelente (1)	Muy buena (2)	Buena (3)
Regular (4)	Mala (5)	N/R (9)

23. En general, cómo es el rendimiento de los trabajadores de la Compañía?

Excelente (1)	Muy bueno (2)	Bueno (3)
Regular (4)	Malo (5)	N/R (9)

24. Cómo evalúa usted el rendimiento suyo en el trabajo?

Excelente (1)	Muy bueno (2)	Bueno (3)
Regular (4)	Malo (5)	N/R (9)

25. Cómo podría lograr usted un mayor rendimiento?

26. Ha pensado usted en algún momento renunciar a la Compañía?

Sí (1) No (2) N/R (9)

Por qué opina lo anterior? _____

27. Qué tan satisfecho está usted con el lugar de trabajo (espacio físico), asignado al puesto que desempeña?

Muy satisfecho (1)	Satisfecho (2)	Insatisfecho (3)
Nada satisfecho (4)	N/R (9)	

28. Le ofrece la Compañía algún tipo de beneficios e incentivos al trabajador?

Sí (1) No (2) N/R (9)

Cuáles? _____

29. Cómo se siente usted con respecto a los beneficios e incentivos que brinda la Compañía?

Muy satisfecho (1)	Satisfecho (2)	Insatisfecho (3)
Nada satisfecho (4)	N/R (9)	

30. Qué tan satisfecho está usted con el salario que recibe?

Muy satisfecho (1)	Satisfecho (2)	Insatisfecho (3)
Nada satisfecho (4)	N/R (9)	

31. De qué manera contribuye la asociación solidarista al bienestar de los trabajadores? _____

32. Qué aspectos laborales considera usted que la Compañía no posee y otras empresas sí? _____

33. Le gustaría seguir trabajando para la Compañía? Sí (1) No (2) N/R (9)
Por qué opina lo anterior? _____

34. Se permite al personal hacer sugerencias o recomendaciones sobre asuntos del trabajo, procedimientos o aspectos generales de la Compañía?

35. Qué seguimiento le dan los jefes a las faltas cometidas por los subalternos?
(Llegadas tardías, ausencias injustificadas, no utilización de los instrumentos de seguridad, etc.)

- a. Consideran los motivos que originaron la falta: SI () NO ()
- b. La falta que se comete por primera vez es amonestada en forma:
 - 1. Verbal () en público ()
privado ()
 - 2. Escrita ()
- c. Si la amonestación es por escrito, qué tiempo dura en llegar:
día () semana () mes ()
- d. Existe un procedimiento de quejas: SI () NO ()

36. Qué aspectos le agradan más de la Compañía? _____

37. Qué es lo que más le disgusta de la Compañía? _____

38. Cómo consideraría usted el aporte de un departamento o unidad de Recursos Humanos en la Compañía? _____

IV DESARROLLO PERSONAL

39. Considera usted que su labor en la Compañía le permite lograr sus metas personales?
Sí (1) No (2) N/R (9)
Por qué opinó lo anterior? _____

40. Ha logrado usted un mejor nivel de vida desde que trabaja en la Compañía?
Sí (1) No (2) N/R (9)

41. Cómo influye la reputación de la Compañía en su vida personal?
Muy positivamente (1) Positivamente (2) Negativamente (3)
Muy negativamente (4) N/R (9)

V COMENTARIOS O RECOMENDACIONES

42. Refiérase a asuntos relacionados con el tema que usted considere que no se han tratado en el cuestionario.

ANEXO No. 4

GUIA DE ENTREVISTAS

1. Cómo se definen las políticas de A. R. H. en la Compañía?
Qué influencia tiene la casa matriz ?
2. Existe planeación de Recursos Humanos en la Compañía ?
Cada cuánto tiempo son revisadas las políticas y procedimientos de A. R. H. ?
3. De qué forma se determinan las necesidades futuras del personal ?
4. Quiénes son los responsables de la función de A. R. H. en la Compañía ?
Qué labores de ese proceso desarrolla usted ?
5. Considera usted que el recargo de funciones de A. R. H. repercute en el desempeño general de la compañía ?
6. Cree usted que sea necesario centralizar la A. R. H. en un solo departamento o unidad ?
Cuál sería la misión de la misma ?
7. Además de las políticas de A. R. H. existentes, qué otras políticas sería conveniente implementar en dicha área ?
8. Qué ventajas le ofrece a la Compañía el actual sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal ?
9. Ha pensado la Compañía en tener sus propios programas de capacitación y entrenamiento para el personal ?
10. Cree usted que la forma de fijar los sueldos y salarios utilizado por la Compañía es la más adecuada ?
11. Qué importancia se le asigna a la salud ocupacional ?
Qué programas existen en ese campo ?
12. Además de los datos personales, qué otro tipo de información posee la Compañía sobre el personal ?
Qué decisiones se toman con base en esa información ?
13. Qué canales y medios de comunicación utiliza la Compañía para transmitir sus políticas, objetivos y metas al personal ?
14. Cómo considera usted el índice de rotación del personal en la Compañía ?
Cuáles son sus efectos y a qué se debe el mismo ?
15. En qué medida considera usted que la forma actual de la A. R. H. ha contribuido al éxito de la Compañía ?

16. Cuáles son los efectos del PAE en la A. R. H. de la Compañía ?
17. En su opinión, qué otros aspectos importantes con relación al tema no se han considerado en esta entrevista ?
18. Otros aspectos relacionados con el tema.