

IP
IMPRONTA
PSICOLÓGICA

Anabella Contreras Czech

CONDUCCIÓN
LA ADAPTACIÓN LABORAL
EN LA EMPRESA: CASOS EMPRESARIALES



Universidad
Rafael Landívar



IP
IMPRONTA
PSICOLÓGICA

Anabella Contreras Czech

.....

C O N D U C I R

LA ADAPTACIÓN LABORAL

EN LA EMPRESA: CASOS EMPRESARIALES

.....



Universidad
Rafael Landívar

EDITORIAL
**CARA
PARENS**
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Guatemala, 2021

158.3

C764 Contreras Czech, Anabella

Conducir la adaptación laboral en la empresa : Casos empresariales. Anabella Contreras Czech ; Revisado y editado por: Diara Eunice Álvarez Luncey y Ana Rocío Escobar Chew -- Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Prens, 2021.

XII, 34 páginas

ISBN de la edición digital, PDF: 978-9929-54-375-1

1. Psicología industrial
2. Administración de personal
3. Administración de empresas
 - i. Álvarez Luncey, Diara Eunice, editora
 - ii. Escobar Chew, Ana Rocío, editora
 - iii. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología, editor
 - iv. t.

SCDD 22

Conducir la adaptación laboral en la empresa: Casos empresariales

Autoría: Anabella Contreras Czech

Revisado y editado por: Mgtr. Diara Eunice Álvarez Luncey y

Dra. Ana Rocío Escobar Chew

Edición 2021

Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología.

Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Prens.

Se permite la reproducción total o parcial de esta obra, siempre que se cite la fuente.

D. R. ©

Editorial Cara Prens de la Universidad Rafael Landívar

Vista Hermosa III, Campus Central, zona 16, Edificio G, oficina 103

Apartado postal 39-C, ciudad de Guatemala, Guatemala 01016

PBX: (502) 2426 2626, extensiones 3158 y 3124

Correo electrónico: caraprens@url.edu.gt

Sitio electrónico: www.url.edu.gt

Revisión, edición, diseño y diagramación por la Editorial Cara Prens.

Las opiniones expresadas e imágenes incluidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente compartidas por la Universidad Rafael Landívar.



Índice

PRESENTACIÓN	VII
INTRODUCCIÓN	XI
Caso núm. 1 – Arturo G.	1
Caso núm. 2 – María U.	3
Caso núm. 3 – José A. y Joaquín T.	5
Caso núm. 4 – E. Castro	7
Caso núm. 5 – M. Martínez	9
Caso núm. 6 – A. Barrios	11
Caso núm. 7 – L. Montenegro y A. González	13
Caso núm. 8 – Ignacio I.	15
Caso núm. 9 – N. Lemus	17
Caso núm. 10 – Doris M.	19
Caso núm. 11 – Bernardo O. y Cipriano R.	21
Caso núm. 12 – T. Gutiérrez	23
Caso núm. 13 – Jimena A.	25
Caso núm. 14 – L. Mazariegos	29
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	31

Presentación

La licenciada Anabella Contreras Czech es relacionista industrial, pedagoga con orientación en administración y evaluadora educativa. Posee estudios en consejería psicológica y salud mental y el pónsum cerrado de la Maestría en Dinámica Humana y Salud Mental. En el 2020 cumplió 27 años como docente universitaria landivariana para la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, donde actualmente es académica docente. Dentro de su historial docente ha facilitado los cursos de Entrevista Psicológica I y II, Administración de Recursos Humanos, Ética Profesional, Gestión del Talento Humano, Psicometría I y II, Técnicas Motivacionales en la Empresa, Elaboración de Instrumentos para Selección de Personal, Tecnología Educativa en Capacitación de Recursos Humanos y Técnicas para Selección de Personal.

En el mundo profesional, la licenciada Contreras, cuenta con experiencia laboral como gestora del talento humano en el Banco de Guatemala, así como en el puesto de gerencia de Recursos Humanos de Pollo Campero y como asesora laboral para corporación ALMO. Adicionalmente, fue miembro del equipo fundador del departamento de Recursos Humanos de la Universidad Rafael Landívar. Desde hace 35 años es consultora privada para servicios de outsourcing en procesos de reclutamiento, evaluación, selección, contratación y capacitación de personal; incluyendo el proceso de análisis de clima laboral, la comunicación y las relaciones obrero-patronales, así como otros temas inherentes a las relaciones industriales y de recursos humanos.

Es autora del libro *Conducir entrevistas psicológicas en la empresa*, 1.ª edición, de la Editorial Cara Parens de la Universidad Rafael Landívar. Material que fue elaborado dentro de su trayectoria como docente landivariana y el cual fue

preparado para la formación de profesionales en el ámbito de la Psicología Industrial/Organizacional. Este texto, publicado en el 2013 brinda, no solo conocimientos teóricos, sino también proporciona lineamientos para una adecuada intervención por parte del entrevistador.

Como docente, la licenciada Anabella reconoce la importancia de ilustrar los conocimientos y competencias que un psicólogo(a) industrial/organizacional debe desarrollar, con casos de la vida laboral real. En el presente libro *Conducir la adaptación laboral en la empresa: Casos empresariales*, nos ofrece una discusión contextualizada a los retos laborales que se enfrentan ante las condiciones de pandemia que actualmente están ocurriendo en nuestro país.

Esta obra didáctica es producto de un ejercicio de reflexión profesional que nos brinda ejemplos prácticos para el manejo de situaciones laborales desde la perspectiva de la gestión del talento humano. Para su desarrollo se han tomado en cuenta aspectos de diversidad, el uso de la tecnología como parte de los procesos de gestión y aspectos de ética social y profesional, entre otros elementos. Estos casos serán de gran enriquecimiento para actividades de clase enfocadas en la preparación de futuros psicólogos(as) industriales/organizacionales, para fortalecer su capacidad de analizar crítica y humanamente cada caso, aplicando lineamientos éticos y valores profesionales landivarianos.

En cada uno de los 14 casos empresariales incluidos, la o el lector encontrará sugerencias de cómo abordarlos, así como preguntas y cuestionamientos que ayudan a desarrollar un diálogo académico, con la idea de abrir nuevos campos de comprensión sobre las situaciones aquí presentadas. Todos los casos se benefician, sin duda, de un intercambio a través de una discusión grupal de clase, guiada por el o la profesor(a), aunque también pueden trabajarse de manera individual, para después compartir los resultados y las propuestas en una asamblea de clase. Sin embargo, los casos 4 y 11 se beneficiarán en particular de una modalidad de foro y, es por ello, que incluyen dicha anotación. Así también, la o el lector encontrará, bajo el número de caso, el o las área(s) de la gestión empresarial en la que se enfocará cada apartado. Después de la exposición de cada caso, se incluye una serie de instrucciones para guiar un ejercicio de aplicación de conocimientos, el análisis crítico y disciplinar de las condiciones del caso y la consecuente toma de decisiones y planificación de acciones a implementar para responder a las necesidades que cada caso requiere.

Cabe mencionar que la publicación de la presente obra coincide con la celebración del Bicentenario de la Independencia de nuestra Guatemala (1821-2021), así como el sexagésimo aniversario de nuestra Facultad de Humanidades y el Departamento de Psicología (1961-2021). Invitamos al lector(a) a descubrir un mensaje secreto que la licenciada Anabella ha creado en conmemoración del Bicentenario, utilizando las iniciales de los casos presentados.

Introducción

Es indudable que, durante el año 2020, el ser humano ha comprendido que el cambio es lo único que es constante en su evolución. Adaptarse a los cambios constituye entonces, un desafío que trae a la memoria el trabajo de Richard Bach en su obra *Juan Salvador Gaviota* (1970), cuando afirma que comer es lo más importante para las gaviotas, pero no para el personaje de su obra; para este, lo más importante es volar.

En estos momentos históricos de la humanidad, cuando los hombres y las mujeres del mundo se enfrentan a la enfermedad conocida como COVID-19, provocada por el virus SARS-CoV-2, remontar el vuelo como la gaviota de su libro es sinónimo de superar desafíos, de salir adelante y de volar alto.

En el contexto laboral guatemalteco y del mundo, adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo derivadas de la pandemia implica tomar el control de la nave que conducimos. Es preciso enfrentar el desapego, avanzar, dejar prácticas anteriores y ofrecer resultados que acompañen procesos de motivación y de resiliencia. Es imperante echar mano de nuestra disciplina y creatividad para resolver y emprender.

Conducir la adaptación laboral en la empresa: Casos empresariales es una producción que surge del ambiente que se enfrenta en el contexto laboral guatemalteco a partir del inicio de la pandemia. Ofrece casos inéditos surgidos de experiencias profesionales reales, propias del ambiente laboral de un psicólogo(a) industrial/organizacional. Estos casos ilustran la aplicación de funciones de la gestión del talento humano en temas que corresponden a la carrera de Psicología Industrial/Organizacional del Departamento de Psicología

de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar. Los casos empresariales incluyen el manejo de áreas de la gestión de los siguientes cursos disciplinares: Planeación Estratégica, Psicometría, Selección de Personal, Entrevista Psicológica, Comportamiento Organizacional, Legislación Laboral, Administración de Compensaciones, Evaluación del Desempeño, Gestión por Competencias, Salud y Seguridad Industrial y otros más.

Los casos empresariales que se exponen aquí constituyen experiencias vivenciales en el ambiente de trabajo guatemalteco que han sido documentados sin identificar a empresas o personas. Es decir, se han utilizado seudónimos para las personas y nombres ficticios para las empresas o entidades. Son casos inéditos presentados de tal manera que constituyen ejercicios que permiten entender al ser humano que existe detrás de cada colaborador(a) en su ambiente laboral. Permiten también comprenderles en su diversidad, sus necesidades, sus competencias y sus motivaciones personales e individuales. Además, son presentados en un contexto que incorpora elementos humanos y consideraciones a partir de la emergencia mundial por la COVID-19.

Al recordar que nuestra legislación laboral y la misma Constitución Política de la República de Guatemala establece que: «El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social» (artículo 101. Derecho al trabajo), se anima al lector a la reflexión y al análisis de cada caso. Se recomienda la consulta con pares, docentes y tutores para resolverlos, en una serie de ejercicios que consoliden nuestra formación landivariana y nos lleven a construir los mejores profesionales para Guatemala y ¿por qué no? para el mundo.

Nota: el contenido de este libro constituye un material inédito elaborado por Lcda. Anabella Contreras Czech para el libro de texto *Conducir la adaptación laboral en la empresa: Casos empresariales* de la licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional del Departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala 2021.

Caso empresarial núm. 1

Arturo G.

Área de la gestión que abordará: Proceso de selección de personal¹

Arturo G. tiene 23 años y es originario de San José Chacayá, Sololá. Sabe leer y escribir y tiene un diploma de sexto grado del nivel primario, emitido en 2007, por la Escuela Rural Mixta núm. 102 de la aldea Las Anonas, Palencia, Guatemala. Es soltero, no tiene hijos, está desempleado y vive con ambos progenitores en San José Pinula, Guatemala, en un terreno, propiedad de la familia. Arturo G. recuerda haber vivido desde siempre junto a sus cinco hermanos menores en este terreno. En forma retroactiva, reporta que ha trabajado como mensajero, como motorista repartidor y como despachador de tienda de repuestos para carros. Todos estos puestos los ha desempeñado por espacios de tiempo que van, desde los cinco meses hasta los tres años.

Como mensajero reporta que entregaba y recibía correspondencia desplazándose dentro del edificio de 10 pisos que ocupa la empresa Corporación de Finanzas, S. A. en la zona 10, ciudad de Guatemala. Allí trabajó por aproximadamente 18 meses, trabajó por tres años como despachador en una abarrotería cercana a su casa en San José Pinula y se retiró para trabajar como mensajero. Su primer trabajo fue como motorista repartidor entregando quesos y productos lácteos, propios de su comunidad, aunque a veces debía hacer entregas en Santa Catarina Pinula, Guatemala.

1 Este caso se enfocará en el análisis de la información obtenida durante la entrevista de filtro, también denominada entrevista preliminar, previa o inicial.

Arturo G. está aplicando a un puesto de motorista repartidor de comida rápida. Tiene al día toda su documentación, aunque reconoce que, como repartidor de lácteos nunca tramitó su papelería sanitaria. En la entrevista preliminar presentó una constancia de carencia de antecedentes penales, extendida en Mixco, Guatemala, con fecha de octubre de 2019; una constancia de carencia de antecedentes policiacos, vencida en febrero de 2019 y un certificado médico de 2018, en el que se asegura que Arturo G. ha superado satisfactoriamente un problema de retinopatía diabética que le dificultaba la visión con claridad. Entre sus expectativas y aspiraciones personales, el entrevistado Arturo G. destaca su interés por obtener una educación a nivel medio y estudiar Informática en alguna universidad que le permita acceso a una beca educativa. También espera contraer matrimonio religioso con su novia de hace cuatro años, quien estudia segundo año básico y trabaja como dependiente de mostrador en San José Pinula, Guatemala.

Instrucciones

- (1) Identifique al menos cinco datos que estén errados o confusos en la declaración de Arturo G. en esta entrevista de filtro, preliminar, previa o inicial.
- (2) Indique al menos cinco preguntas que usted debe plantear a Arturo G. en la siguiente fase del proceso selectivo, a fin de resolver las dudas detectadas durante esta entrevista.

Caso empresarial núm. 2

María U.

Área de la gestión que abordará: Proceso de selección de personal²

María U. está muy interesada en el puesto de técnico 3 en el área de limpieza de la empresa Distribuidora de Computadoras «ALAS, S. A.» en la zona 9 de la ciudad capital, un puesto de trabajo que requiere, al menos, saber leer y escribir, además de ciertas cualidades personales como orden, disciplina, responsabilidad y tenacidad. María U. tiene 24 años, estudió hasta tercer grado del nivel primario y es madre soltera de un niño de siete años junto a quien vive, ocupando un cuarto en un área socioeconómicamente vulnerable de la zona 16 capitalina. Al frente del cuarto que ocupa se localiza la tienda «Betty». María U. labora en esta tienda desde hace aproximadamente cuatro años y su empleadora y dueña del negocio, es doña Betty. En este negocio despacha abarrotes, verdura, fruta y leña. A cambio de sus labores en la tienda, María U. no paga alquiler del cuarto que ocupa.

En los últimos meses doña Betty ha enfrentado problemas de salud y posiblemente tendrá que cerrar la tienda para ir a vivir con su hijo, quien radica en el municipio de Las Cruces, Petén. Por ello, María U. debe ubicar un nuevo trabajo y un sitio en el cual vivir junto con su hijo, quien está estudiando el primer grado primaria en la escuela del barrio. Ya identificó otro cuarto en la comunidad de Las Lomas, zona 16, desde donde tendrá que movilizarse al trabajo, si logra obtener el puesto de técnico 3 en ALAS, S. A., en la zona 9 capitalina.

2 En este caso es necesario aplicar el análisis de la información obtenida durante la entrevista de filtro, también denominada entrevista preliminar, previa o inicial.

María U. presentó su papelería en orden, incluyendo carta de recomendación de don Franco, gerente de ventas de ALAS, S. A. Ella conoció a don Franco cuando ambos hacían cola para realizar unas pruebas para detectar reacciones alérgicas a sus respectivos hijos, en la Asociación Guatemalteca de Alergia, Asma e Inmunología, clínica del Centro Médico I, en la zona 10. Como resultado de dichas pruebas, ambos niños fueron diagnosticados como alérgicos al polvo y al moho. Aunque María U. no padece enfermedades evidentes, al momento de presentarse a llenar una presolicitud de empleo, se notó que padecía una disfonía. Ella atribuyó este síntoma al manejo de la leña en la tienda Betty.

En este momento, María U. no necesita utilizar transporte público para sus actividades diarias. Sin embargo, tendrá que hacerlo en caso de obtener el puesto en limpieza en la zona 9 capitalina, donde se le ha ofrecido el salario mínimo autorizado para el año 2020 que en Guatemala, al inicio de la pandemia por SARS-CoV-2, aparecía publicado en el Acuerdo Gubernativo 250-2020. En un plazo aproximado de seis meses podría recibir un aumento, según su desempeño laboral. Empero, necesita tener un ingreso salarial suficiente, que le permita cubrir, entre otros, sus gastos fijos de alquiler, alimentación, estudios y transporte para sí misma y para su hijo.

Instrucciones

Indique al menos tres cuestionamientos que usted le haría a María U. durante la entrevista profunda también denominada entrevista socioeconómica, en cada uno de los siguientes factores:

(a) dinámica familiar

(c) factor salud

(b) factor laboral

(d) factor económico

Caso empresarial núm. 3

José A. y Joaquín T.

Área de la gestión que abordará: Proceso de selección de personal³

El 3 de febrero del año 2020, la empresa Servicios Contables, S. A. reportó vacante la plaza de contador general. La empresa es una sólida organización dedicada a la resolución de problemas contables de micro, pequeñas y medianas empresas del oriente del país. En agosto de 2020 la empresa cumplirá 46 años de historia activa en la región.

Además de cumplir con la política de selección de personal, el directorio de la empresa Servicios Contables, S. A. exige el cumplimiento de la normativa legal que prevalece en Guatemala. Esta aplica para todo contador registrado ante el Ministerio de Finanzas Públicas y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Luego de aprobar las fases previas del proceso selectivo y cumplir con los requisitos legales, el 11 de marzo de 2020 se realizó la evaluación psicométrica correspondiente a la medición de inteligencia de dos candidatos finalistas. El candidato A es el señor José A., quien nació el 16 de junio de 1993 y tomó la prueba Otis Gamma, en la que su puntaje bruto (PB) fue de 48. El candidato B es el señor Joaquín T., quien nació el 17 de julio de 1990 y, en la misma fecha, tomó la misma prueba Otis Gamma, alcanzando un PB de 54.

La política de selección de personal de la empresa requiere que el cociente intelectual (CI) de la persona que ocupe el puesto de contador general, se ubique dentro del +16.1 % de la población guatemalteca. También establece que la plaza no debe ser ocupada por un profesional cuya edad mental (EM) sea inferior a 30 años.

3 En este caso se aplicará la fase de evaluación psicométrica en el área de aptitudes.

Instrucciones

Realice los cálculos necesarios para determinar quién de los dos candidatos cumple la política de selección de personal de la empresa Servicios Contables, S. A., informando al directorio de la empresa los siguientes datos:

CI Candidato A: Candidato B:

EM Candidato A: Candidato B:

Su recomendación es para el candidato:

Caso empresarial núm. 4

E. Castro

Área de la gestión que abordará: Legislación laboral guatemalteca y políticas de selección de personal⁴

E. Castro tiene 26 años, es originaria de la ciudad capital de Guatemala, es soltera, no tiene hijos y ostenta título de diversificado como Bachiller en Ciencias y Letras, así como estudios universitarios inconclusos de Administración de Hoteles. Está aplicando al puesto de técnico II en el centro de llamadas (*call center*) Oremus. Dicho centro contratará a diez mujeres para la atención telefónica que brinda. Debido a la condición de pandemia mundial por SARS-CoV-2, se realizará el proceso de selección de personal a través de medios de comunicación virtuales.

E. Castro envió toda la información que le fue requerida para el proceso y fue citada para una entrevista en línea. Al iniciar la entrevista, el entrevistador realizó todo el protocolo de rigor, incluyendo la revisión de los documentos a través de la cámara de E. Castro. También realizó una prueba de sonido y de imagen, presentación a la cámara del documento personal de identificación (DPI) por ambos lados y verificación de la privacidad del evento a través de un paneo, es decir, un barrido de cámara en 360 grados por el área en que ocurriría la entrevista.

La entrevista transcurrió sin inconvenientes hasta el momento en que el entrevistador requirió la aclaración de los datos contenidos en el DPI de la entrevistada. En dicha revisión se detectó que el documento la identificaba como una persona de sexo masculino, aunque sus nombres y apellidos aparecían correctos. La entrevistada indicó que no se trataba de un error y que efectivamente, ella posea el género femenino, aunque había nacido como varón biológico.

4 Se recomienda trabajar este caso a través de una modalidad de foro en clase.

Instrucciones

- (1) Se recomienda el abordaje de este caso de manera grupal: si se encuentra en una sesión desde una plataforma virtual, activar su cámara y micrófono para proceder a discutir en foro los siguientes puntos incluidos en el caso E. Castro:
 - políticas de selección de personal
 - legislación laboral en Guatemala
 - documento personal de identificación (DPI)

- (2) ¿Qué consideraciones éticas debe tomar en cuenta el entrevistador(a) ante la situación de que tiene una candidata que tuvo una reasignación de género? ¿Cómo debería abordar el entrevistador(a) con la candidata el tema de manera respetuosa con una persona transgénero? ¿Es correcto que el entrevistador divulgue esta información con los empleadores? ¿Qué consideraciones respecto a la inclusión laboral nos puede enseñar este caso?

- (3) Envíe su conclusión personal acerca de si procede la contratación o no de E. Castro, escribiendo una página, debidamente identificada con su nombre y carnet, una narrativa que justifique su decisión.

Caso empresarial núm. 5

M. Martínez

Área de la gestión que abordará: Seguridad industrial y gestión del talento humano (GTH)

M. Martínez trabaja en el área de GTH de una empresa agrícola guatemalteca. Tiene dos años y cinco meses de trabajar como gestor junior y, entre sus funciones, tiene asignado el dar mantenimiento a los expedientes del personal de la empresa agrícola. Debe estar atento a los cambios en la condición de cada uno de los 83 trabajadores administrativos y 322 trabajadores operativos en el departamento de Zacapa.

En ocasiones debe dar seguimiento a la evolución de los procesos médicos de los colaboradores. Por esta razón tiene asignado el apoyo de un mensajero con moto, identificado como A. Morales. El mensajero, entre otras gestiones, debe trasladar papelería del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) de los colaboradores.

A. Morales se conducía en su moto por la zona 2 de la ciudad capital cuando, lamentablemente, fue embestido por un vehículo cuyo conductor se fugó del lugar de los hechos, dejando al motorista sin atención. Aunque A. Morales llevaba la seguridad personal de rigor que todo motorista debe portar, él perdió el sentido y al presentarse el personal bomberil de emergencia al lugar del accidente, aún permanecía desmayado.

Al recuperarse, A. Morales descubrió que había sido despojado del bolsón en el que llevaba la papelería de la empresa. Información personal de los colaboradores e información de la empresa agrícola había sido hurtada. Mientras era atendido en la unidad bomberil, A. Morales usó su teléfono celular para contactar a M. Martínez e informarle del incidente, quien de inmediato se dispuso a asistir al lugar del accidente.

Instrucciones

- (1) Indique cuáles son las acciones inmediatas que debe implementar el gestor junior M. Martínez.
- (2) Indique cuáles son las acciones posteriores que debe llevar a la práctica M. Martínez en representación de la empresa agrícola.
- (3) Elabore al menos tres recomendaciones que usted le hace a la empresa agrícola para prever y manejar eventos similares en el futuro.

Caso empresarial núm. 6

A. Barrios

Área de la gestión que abordará: Capacitación y gestión del talento humano (GTH)

A. Barrios trabaja en el departamento de GTH, asignada a la supervisión del régimen disciplinario de una empresa que ofrece servicios funerarios en la ciudad de Guatemala. En el contexto de la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2 que provoca la enfermedad COVID-19 le corresponde mantenerse al tanto del cumplimiento *in situ* de todas las normas de bioseguridad por parte de los colaboradores; así como también debe velar por que los usuarios del servicio den apropiado seguimiento a dichos lineamientos. Ella está muy consciente de la dificultad que implica el abordar a personas en un estado emocional de pérdida y duelo, desde donde debe desempeñar el desafiante papel que cumple la empresa para la que trabaja. Por ello, permanece al tanto de que los colaboradores sean empáticos hacia los sentimientos de los usuarios del servicio.

Su función involucra la supervisión de los colaboradores que deben cumplir las normas que exige la condición de la pandemia en Guatemala y en el mundo. Es un trabajo que puede demandar de los colaboradores una actitud percibida como fría y rígida. Sin embargo, el ejercer este papel no deja de afectarles como seres humanos y son conscientes de que se requiere que actúen con empatía y cordialidad. A la supervisora A. Barrios también le corresponde dar acompañamiento emocional a los colaboradores que sirven café, sopa, bocadillos y bebidas a los dolientes usuarios que están sufriendo la pérdida de un ser querido. Todos deben cumplir con una atención calificada en un tiempo mucho menor del que había sido la tradición hasta antes de la pandemia. La demanda laboral ha aumentado significativamente en los últimos meses.

A. Barrios es psicóloga industrial/organizacional y está dotada de los conocimientos suficientes para ejercer su profesión. Ella sabe que en los tiempos actuales debe efectuar una detección de necesidades de capacitación (DNC) con más frecuencia, pero también sabe que el énfasis no debe ser solo una atención de calidad al cliente. Se trata de una DNC que debe explorar las necesidades emocionales de los colaboradores a cargo de la atención al cliente, así como también brindar acompañamiento a los colaboradores que ofrecen el servicio.

Instrucciones

- (1) Sugiera al menos cinco indicadores que A. Barrios debe incluir en su próximo DNC, los cuales busquen explorar posibles necesidades emocionales que estén enfrentando los colaboradores de servicio al cliente en el nuevo contexto laboral.
- (2) Describa las acciones que A. Barrios debe sugerir a la empresa para dar seguimiento a la DNC, a fin de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del servicio que ofrece la empresa funeraria.
- (3) Establezca el plan de acción para brindar acompañamiento a los colaboradores que ofrecen servicio al cliente.

Caso empresarial núm. 7

L. Montenegro y A. González

Área de la gestión que abordará: Evaluación del desempeño y gestión del talento humano (GTH)

L. Montenegro trabaja en el Departamento de RR. HH. de un hotel *boutique* ubicado en un sector altamente turístico de Guatemala, situado en el interior del país. Esta rama del servicio ha sido golpeada económicamente de manera muy significativa debido a la poca afluencia de usuarios por la presencia del SARS-CoV-2 en el país y en el mundo.

L. Montenegro tiene 31 años, es un profesional de la GTH, está casado y tiene dos hijos. Además, cuenta con una complexión robusta, gusta de hacer ejercicio aeróbico y cardiovascular, particularmente el conocido como *spinning*, que él considera que tonifica sus músculos y mejora su resistencia física.

A. González es una de las tres camareras del hotel *boutique* y su trabajo consiste en atender las necesidades de las cuatro habitaciones que ocupan el segundo piso del hotel. Tiene 29 años, aprobó el tercer año básico, está casada y tiene dos hijos. Es de complexión ligera y mide aproximadamente 1.54 m. Sus atribuciones son la limpieza e higienización de las habitaciones y sus respectivos servicios sanitarios, cambio de ropa de cama y lavado de la loza de cada habitación. Para cumplir sus actividades, A. González debe empujar una carretilla que le suple de todos los insumos que necesita y que debe conducir por los pasillos recientemente alfombrados del segundo piso del hotel.

En su última evaluación del desempeño, A. González resultó calificada con bajos niveles de calidad, particularmente atribuidos a su retraso en la atención a cada habitación. Ante esta deficiencia, a L. Montenegro le corresponde tomar acciones inmediatas a fin de promover medidas correctivas que permitan mejorar la atención a los usuarios del hotel.

Instrucciones

- (1) Establezca tres criterios que tomaría en consideración al momento de evaluar el desempeño de A. González y planteé una hipótesis o supuesto para cada uno de ellos.
- (2) Sugiera a L. Montenegro tres factores a explorar durante la entrevista de evaluación del desempeño. Explique la razón de cada una de sus sugerencias.
- (3) Indique al menos dos factores que deben evaluarse al momento de efectuar un estudio de tiempos y movimientos.

Caso empresarial núm. 8

Ignacio I.

Área de la gestión que abordará: Empatía de los colaboradores y administración de recursos humanos (RR. HH.)

El Hospital Piel Sana fue fundado en la zona 6 de la ciudad de Guatemala en 1968. Desde su inauguración se ha destinado la atención a dos áreas específicas para las enfermedades de la piel humana: pacientes ambulatorios (consulta externa) y pacientes internados (consulta interna). Los pacientes que permanecen hospitalizados, es porque sus casos son más severos, que puede incluir infección por hongos, sarna, lepra y otras infecciones supurantes en cualquier parte de la piel de su cuerpo. Aunque no es muy conocido, en Guatemala como en muchas regiones de América Latina, aún existen enfermedades severas de la piel que provocan desprendimientos del tejido o amputaciones por gangrena. Al ser atendidos en el Hospital Piel Sana, los pacientes deben ser recibidos por Ignacio I., técnico enfermero de admisiones.

De acuerdo con cada caso, Ignacio I. debe seguir instrucciones del médico residente de turno, quien asigna el traslado del paciente a exámenes de laboratorio o a internación en el hospital. En muchas ocasiones, Ignacio I. debe levantarlos en brazos para trasladarlos de la camilla a una silla de ruedas o bien, apoyarles sosteniéndolos en su traslado al área de laboratorio. Cuando son referidos al hospital, los compañeros de Ignacio I. del área de enfermería atienden a cada paciente en el sector al que se les asigna. Los bañan, los ayudan a comer, les leen el periódico, los llevan a sus tratamientos y a sus terapias y les cambian los vendajes. El personal de enfermería –hombres y mujeres– es muy bien conocido en Guatemala por ser cálido, afectuoso y entregado al servicio, además de ser físicamente robustos y de muy buena condición física, mental y emocional.

En el Hospital Piel Sana la estabilidad laboral es muy alta. Cuando un trabajador se retira es casi siempre porque se jubila y para cubrir la vacante el hospital hace una divulgación interna. Los candidatos deben ser mayores de edad, tener responsabilidades familiares y además de la documentación sanitaria que exige el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, deben ostentar el diploma que les acredite la formación profesional en enfermería en Guatemala. Debido a los turnos de trabajo, los y las enfermeras deben organizarse para permanecer 24 por 24 horas de servicio (esto quiere decir que trabajan 24 horas y luego descansan 24), razón por la cual el departamento de RR. HH. del hospital tiene preferencia por personal que resida a sus inmediaciones.

Instrucciones

Atendiendo la información de la que dispone, proceda a elaborar los siguientes cuatro documentos relacionados con el puesto de enfermero/a de admisiones del Hospital Piel Sana:

- (1) descripción del puesto
- (2) requerimientos del puesto
- (3) especificaciones del puesto
- (4) tres criterios de aceptación-rechazo (que tomará en consideración al momento de efectuar el proceso selectivo del(a) enfermero(a) de admisiones del hospital)

Caso empresarial núm. 9

N. Lemus

Área de la gestión que abordará: Seguridad interna y gestión del talento humano (GTH)

Durante el año 2015, N. Lemus obtuvo su título de Psicólogo Industrial/Organizacional. A sus 29 años ya se desempeñaba en el Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.), desde casi dos años antes de graduarse. En el momento de su graduación sus funciones involucraban la supervisión del estricto cumplimiento de las normas de bioseguridad en las áreas operativas de los trabajadores del área de mantenimiento, seguridad, jardinería y limpieza de la planta procesadora de alimentos para ganado: Nutrición de Ganado, S. A., ubicada en un municipio del departamento de Guatemala. Todos estos puestos operativos han adquirido importancia relevante a raíz de la presencia del virus SARS-CoV-2 en Guatemala y en el mundo.

N. Lemus es soltero, convive con su pareja desde hace ocho meses, no tiene hijos y apoya económicamente a su progenitora. Mantiene un formato laboral híbrido, trabajando de manera presencial tres días a la semana y dos días de manera virtual, por teletrabajo.

En el último reporte semanal, el supervisor de turno de la planta reportó a E. Alvarado, colaborador de la garita de seguridad de acceso en jornada nocturna, quien por tercera vez en tres semanas se presentaba al turno bajo condiciones que sugerían un estado etílico. El Departamento de RR. HH. procedió de inmediato en la siguiente jornada presencial de N. Lemus y le asignó el caso, quien actuó como lo exigen los procesos administrativos de la planta.

El supervisor de seguridad fue citado, así como el auxiliar de enfermería de la planta, con el fin de llevar a cabo la prueba de alcoholemia. Cuando todos estuvieron presentes, se citó a E. Alvarado para que se presentara a las oficinas administrativas.

Las normas de bioseguridad por SARS-CoV-2 fueron estrictamente respetadas para el ingreso de todos los convocados, pero en el proceso, N. Lemus y el supervisor de seguridad descubrieron la importancia de revisar los procesos de seguridad interna para el personal de seguridad. Cuando E. Alvarado estuvo en el interior de la sala donde se levantaría el acta de amonestación, él aún portaba su arma de seguridad.

En el interior de la sala y bajo condiciones éticas, E. Alvarado entendió que sería amonestado y llevó su mano derecha al arma que portaba. Se encontraban en el interior de la oficina: N. Lemus, el supervisor de seguridad y el auxiliar de enfermería. Cuando el supervisor de seguridad notó la reacción de E. Alvarado, procedió a conversar con E. Alvarado y se le recomendó con firmeza: Descanse Alvarado y desistió de su reacción violenta; sin embargo, los tres miembros del personal de Nutrición de Ganado, S. A. presentes en el salón estuvieron en peligro, así como el resto de los colaboradores presentes en las instalaciones de la empresa.

Instrucciones

- (1) Elabore una lista de cotejo de normas de bioseguridad por SARS-CoV-2.
- (2) Elabore una lista de cotejo de normas de seguridad interna que debe cumplir el usuario del puesto de N. Lemus.
- (3) Elabore una lista de cotejo de normas de seguridad interna que debe cumplir todo el personal operativo de Nutrición de Ganado, S. A. (mantenimiento, jardinería y limpieza), toda vez que cada uno porte equipo de trabajo que puede resultar potencialmente de alto riesgo para el resto del personal (atomizadores, machetes, desinfectantes, etc.).
- (4) Construya un formato de seguridad interna que debe cumplir el gestor de talento humano para este tipo de puestos.
- (5) Establezca los pasos legales subsiguientes que le corresponde desempeñar a N. Lemus como gestor del talento humano, a partir del evento que tuvo lugar en la planta.

Caso empresarial núm. 10

Doris M.

Área de la gestión que abordará: Planeación estratégica y administración de recursos humanos (RR. HH.)

La planeación estratégica debe ensamblarse en el engranaje de la organización y el área de administración de RR. HH. o GTH, la cual debe diseñar planes y procesos que alcancen todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Doris M. tiene 55 años. Ella ha trabajado en el Departamento de RR. HH. durante 19 años al servicio de la empresa procesadora de productos cárnicos para consumo humano, ubicada en Mixco, Guatemala. Los productos procesados incluyen: chorizos, longanizas, salchichas, jamón y paté, entre otros. Recientemente, Doris M. ha insistido ante sus superiores en la importancia de reconocer la productividad de las y los trabajadores. Ella considera que esta productividad es la primera línea que contribuye a la efectividad de la empresa. Los productos se venden bien y todavía registran ganancias alrededor del 8 %.

En las condiciones de pandemia por el virus SARS-CoV-2, Doris M. suele enviar diariamente mensajes motivadores, vía la aplicación de WhatsApp, a las y los 43 colaboradores operativos. Intenta animar a los operarios de producción para que se esfuercen en su desempeño, en beneficio de la empresa y de esa forma, en beneficio de la población guatemalteca que atienden. Busca que los objetivos estratégicos se coordinen con la gestión de las operaciones de la empresa en un esquema teórico. Este esquema dicta efectividad estratégica y eficiencia operativa, pero también comprende que al valioso recurso humano debe motivársele más allá de simples mensajes de aliento.

En consecuencia, y debido al último registro de 12 % de ganancias sobre ventas de la empresa, ha sugerido a la Gerencia General conceder un aumento salarial del 2 % a la base del sueldo que devenga el personal de producción, lo que conlleva un escalafón para todo el personal. Ocurriría en una serie de aumentos graduales en todas las áreas de trabajo de la empresa que dispone de 63 trabajadores en total, entre operativos (43) y administrativos (20).

Para demostrar su planteamiento, Doris M. debe justificar ante la Gerencia General la importancia de otorgar este aumento sin que perjudique sustancialmente las ganancias de la empresa, las que alcanzan cerca de ocho millones de quetzales al mes. Doris M. sabe que, aunque disminuyeran las ganancias, con ganancia de hasta dos millones de quetzales al mes, igualmente podría otorgarse un aumento del 2 % a los 63 trabajadores, pero deberá mostrar el porcentaje de ventas que representa esa ganancia libre de compromisos y comisiones. También deberá demostrar que la eficiencia de cada trabajador ha mantenido y hasta excedido los niveles de desempeño esperados.

Instrucciones

Con la información de que dispone, describa:

- (1) Tres elementos que deberá incluir en su propuesta de aumento salarial del 2 % ante la Gerencia General, incluyendo la fuente de donde obtendrá la información que presentará.
- (2) Un detalle de las cifras que deberá incluir en su propuesta.
- (3) Un borrador del discurso que pronunciará ante la Gerencia General para apoyar su propuesta.
- (4) Una alternativa a la negativa de aumento salarial, a fin de mantener motivado al personal de producción.

Caso empresarial núm. 11

Bernardo O. y Cipriano R.

Área de la gestión que abordará: Régimen disciplinario y gestión del talento humano (GTH)⁵

Hace cuatro años, Bernardo O. se integró a la fuerza laboral de una planta empacadora de aguacate en un municipio del departamento de Escuintla, Guatemala. Cipriano R. se incorporó hace casi dos años. Ambos trabajan en el turno diurno de 6:00 a 15:00 horas, de lunes a viernes.

Su trabajo, junto con otros 12 operarios, entre hombres y mujeres, consiste en seleccionar el producto que a diario proveen camiones procedentes de fincas productoras de aguacate. El producto es transportado en canastas de distintos tamaños y vaciado sobre una faja transportadora de cinta industrial. La velocidad de la cinta se regula diariamente, dependiendo de la cantidad de producto en espera y de la demanda de los clientes que proveen los envases ecológicos para su empaque, algunos de los cuales tienen impresa la marca de la empresa vendedora. Es una actividad laboral que demanda coordinación, esfuerzo físico y trabajo en equipo además de otras aptitudes básicas. Las condiciones de trabajo son las apropiadas y, pese a que se trata de un área geográfica guatemalteca que se caracteriza por sus altas temperaturas, los operarios de la planta disponen de instalaciones frescas y con aire acondicionado.

Al momento de declararse el primer caso por el virus SARS-CoV-2 en Guatemala, la incertidumbre y el temor se apoderó de muchas áreas de trabajo y la planta empacadora no fue la excepción. Entre las medidas de bioseguridad declaradas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para el mundo y por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, se debió clausurar el uso del aire acondicionado.

5 Se recomienda trabajar este caso a través de una modalidad de foro en clase.

Bernardo O. se manifestó inconforme con la suspensión del aire acondicionado e inició una campaña de protesta contra esta medida. Cipriano R. le apoyó en su queja y gradualmente se extendió el malestar entre los operarios. La molestia entre los colaboradores alcanzó tal magnitud, que decidieron detener las labores, agregando a ello la medida de dejar de usar la mascarilla y hacinarse en espacios cerrados, tras lo cual se hicieron grabaciones de video por medio de sus celulares y las enviaron a la Inspección de Trabajo, aduciendo condiciones de riesgo para todos los trabajadores de la planta. La institución atendió la denuncia y se hizo presente en la planta.

El Departamento de GTH fue requerido y procedió a cumplir con las exigencias de la Inspección, exponiendo los videos de seguridad en los que se comprobó que las condiciones de bioseguridad sí estaban siendo respetadas. También se logró demostrar la participación de Bernardo O. y Cipriano R. en su proceso de instigación al resto de los trabajadores.

Instrucciones

Atendiendo la información de la cual dispone, desarrolle las siguientes actividades de análisis, discusión y acción que le corresponde implementar al Departamento de GTH:

- (1) Procesos disciplinarios que corresponde aplicar a Bernardo O. y Cipriano R.
- (2) Medidas que debió tomar el Departamento de GTH oportunamente para evitar el incidente.
- (3) Acciones que deben implementarse en la planta empacadora para evitar que estas acciones se repliquen en el futuro.

Caso empresarial núm. 12

T. Gutiérrez

Área de la gestión que abordará: Seguridad industrial y gestión del talento humano (GTH)

La empresa textil de confección masiva: «Trajes de Calidad, S. A.» ofrece a sus clientes la elaboración, a medida, de uniformes profesionales para sus colaboradores en piezas que, además, les identifique como integrantes de una organización de prestigio y calidad. La empresa aplica altas normas de calidad y niveles de desempeño, buscando cubrir las necesidades de comodidad y funcionalidad en puestos administrativos, gastronómicos, médicos, escolares, industriales, deportivos, de belleza y cuidado personal, entre otros. También diseñan uniformes para distintas necesidades expresadas por los clientes, tal como uniformes para pilotos de bus, personal de limpieza, de mantenimiento y de seguridad privada y pública.

Actualmente cuenta con 145 trabajadores, de los cuales 134 son operarios. Las actividades operarias van, desde la atención a las necesidades de los clientes, diseño, presentación, corte, costura y demás fases de confección de los uniformes, hasta la entrega de las piezas debidamente planchadas, esterilizadas y selladas, en tiendas de distintas regiones del país.

T. Gutiérrez ha acumulado 12 años de servicio y es un exitoso promotor de ventas de «Trajes de Calidad, S. A.». Tiene 42 años, es casado, tiene tres hijos menores de edad y reside en la zona 11 de la ciudad de Guatemala.

Desde la aparición del primer caso por el virus SARS-CoV-2 en Guatemala, T. Gutiérrez ha enfrentado dificultades para cubrir ventas en las áreas que corresponden a uniformes gastronómicos, escolares y deportivos. Sin embargo, ha superado las expectativas para el área de uniformes médicos e industriales. De hecho, ha sobrepasado su cuota de ventas anterior y se le considera un vendedor exitoso.

Debido a su nuevo régimen de trabajo, T. Gutiérrez debe mantener un sistema de trabajo híbrido o mixto, lo que implica que su cubículo, escritorio y computadora en las instalaciones de «Trajes de Calidad, S. A.» permanece inhabilitado los martes y jueves. No obstante, T. Gutiérrez detectó una incursión en su computadora ocurrida el pasado jueves. Informó de inmediato a sus superiores y requirió el análisis de rigor. Nueve carpetas de su cartera de clientes fueron duplicadas y eliminadas y se suponen copiadas a un dispositivo externo.

Debido a la ausencia de cámaras en las áreas administrativas, T. Gutiérrez no cuenta con datos para conocer quién copió y eliminó las nueve carpetas de importantes clientes suyos. Sin embargo, supone que se trata de la incursión de un colaborador que vendería la información a una empresa competidora, llamada «Uniformes de Calidad, S. A.». T. Gutiérrez ha requerido el apoyo del Departamento de GTH, el cual ha procedido a darle inmediato acompañamiento.

Instrucciones

Conociendo estos antecedentes de la contingencia registrada, se espera que usted proceda efectuando los pasos subsiguientes:

- (1) Indique los pasos inmediatos que usted dará para proteger la cartera de clientes hurtada.
- (2) Establezca una lista de pasos que seguirá para encontrar a la persona responsable del hurto.
- (3) Diseñe un plan de contingencia para la atención y protección de los clientes, cuyos datos se encuentran en riesgo tras el acto de hurto digital.
- (4) Elabore un protocolo de protección para evitar que el evento se replique.

Caso empresarial núm. 13

Jimena A.

Área de la gestión que abordará: Supervisión de personal, evaluación del desempeño, cultura organizacional y gestión del talento humano (GTH)

Jimena A. es una profesional de las relaciones industriales con servicio en una cadena de restaurantes de comida rápida con 19 sucursales en la ciudad capital y en el interior del país. Tiene 29 años, es soltera, no tiene hijos y vive con sus padres en zona 1 de la capital. Su carrera laboral de seis años ha sido exitosa en la empresa donde se encuentra contratada y ha trascendido que, llegado el momento, sustituirá a la gerente de RR. HH., quien también la recomienda ampliamente.

Desde que se anunció el primer caso por el virus SARS-CoV-2 en Guatemala, Jimena A. ha estado trabajando de manera híbrida o mixta. Desde casa trabaja los lunes, miércoles y viernes. Se presenta a las oficinas centrales, ubicadas en la zona 4, los martes y los jueves, días en los que, en ocasiones, se le asigna la visita sorpresiva a alguno de los restaurantes.

Cada uno de los restaurantes es coordinado por una figura, conocida en el esquema organizacional como: gerente de restaurante, quien tiene a su cargo la supervisión del personal de: cocina, caja, servicio al cliente, seguridad, jardinería y limpieza. Jimena A. debe contactar al gerente de restaurante al llegar al lugar e iniciar su inspección.

En su última visita de inspección sorpresiva el jueves, Jimena A. estuvo en el restaurante de la zona 5 de la ciudad capital. Allí observó que en la primera jornada de servicio de 6:00 horas a 14:00 horas, dos colaboradores operativos de limpieza no se encontraban en sus puestos de trabajo, pese a que los controles mostraban su ingreso a las instalaciones. Ambos operarios, que ocupaban los puestos de cocinero suplente y guardia de seguridad, no se encontraron en el lugar.

Jimena A. reportó de inmediato la anomalía a su gerencia y cuestionó al gerente del restaurante acerca de la ausencia de ambos operarios. Este indicó que el supervisor del Departamento de Operaciones de la empresa se había apersonado al restaurante muy temprano esa mañana y había ordenado que ambos trabajadores le acompañaran en una gestión, para lo cual los ingresó a su vehículo personal.

Al dar seguimiento a los operarios, Jimena A. estableció que ambos se encontraban en la residencia particular del supervisor del Departamento de Operaciones, pintando las paredes exteriores de su residencia. Esta actividad, aparte de ser anómala, transgrede el reglamento interno de la empresa y todos los protocolos de seguridad industrial para un restaurante, además, de la normativa y principios éticos y morales propios de la empresa.

La Gerencia de Recursos Humanos fue informada de la anomalía y ordenó el inmediato retorno de ambos operarios a su sede de trabajo en el restaurante de la zona 5. La Gerencia General fue informada de inmediato y esta ordenó una investigación más profunda. Jimena A. entrevistó a otros gerentes de restaurantes, encontrando que los cuatro supervisores del Departamento de Operaciones han incurrido en esta práctica desde hace varios meses.

En opinión de Jimena A. y de su Gerencia de Recursos Humanos, no solamente corresponde una sanción administrativa para los elementos del personal involucrados. También corresponde una intervención inmediata en otras áreas de la cadena de restaurantes en donde se adolece de una supervisión efectiva. Esto podría alcanzar niveles administrativos de alto nivel del Departamento de Operaciones que en el organigrama de la organización se encuentra al mismo nivel jerárquico del de Recursos Humanos, Financiero, Producción y Mercadeo. Además, alcanzará a personal de la gerencia de otros restaurantes y lanzará un significativo desafío para la estructura general de toda la organización.

Instrucciones

De acuerdo con la información de la cual dispone, proceda a:

- (1) Discutir en condición de foro abierto, la información expuesta en este caso. Se sugiere un período no menor de treinta minutos.
- (2) Elaborar el esquema de acción en cada una de las áreas involucradas (Operaciones, RR. HH., Financiero, Producción y Mercadeo) que la situación demanda, que incluya las medidas disciplinarias y de supervisión convenientes para la empresa.
- (3) Construir un diagrama de flujo que describa la propuesta por parte de la Gerencia de RR. HH. para identificar el costo de la calidad del servicio a fin de mejorar los procesos de supervisión en todos los niveles. Por ejemplo, considere: ¿resulta funcional para la empresa, mantener un Departamento de Operaciones cuyos supervisores realizan una labor que también pueden desempeñar los gerentes de restaurantes? ¿Habría duplicidad de funciones o pérdida de recursos?

Caso empresarial núm. 14

L. Mazariegos

Área de la gestión que abordará: Administración de compensaciones y gestión del talento humano (GTH)

L. Mazariegos es psicólogo industrial/organizacional desde hace 11 años. Trabaja para el sistema bancario guatemalteco por un poco más de 13 años. Tiene 36 años, está casado con una profesional de las artes culinarias y tiene dos hijos. Inició su carrera laboral como receptor-pagador cuando aún estudiaba en la universidad. Ha ascendido rápidamente gracias a su capacitación y preparación continua, su personalidad empática y su interés por la administración de personal, ubicándose actualmente como gerente de Relaciones Laborales.

A partir del primer caso por el virus SARS-CoV-2 en Guatemala, el sistema bancario debió operar modificaciones rápidas, a efecto de no perjudicar las actividades productivas del país más allá de lo esperado. Al ser convocado a sesiones del Consejo Directivo del banco, L. Mazariegos tuvo que apoyar decisiones difíciles relacionadas con el personal de las 29 agencias del banco. Algunas de estas agencias debieron cerrarse y el personal reubicado en sucursales próximas a sus domicilios, toda vez que, debido a las restricciones de movilidad, estos no siempre podrían conducirse libremente para llegar a sus puestos de trabajo puntualmente. Aunque L. Mazariegos sabía que el momento no era políticamente conveniente, sugirió al Consejo Directivo la importancia de otorgar un aumento salarial o en su defecto, entregar un beneficio económico a los 432 colaboradores del banco.

El Consejo Directivo escuchó los argumentos de L. Mazariegos y todos los miembros estuvieron de acuerdo con la propuesta. Sin embargo, para evitar arbitrariedades y el descontento entre los colaboradores, ordenaron que, antes de proceder, fuera aplicada una encuesta salarial, la última de las cuales había sido realizada en febrero de 2019 previo a la pandemia por SARS-CoV2.

Instrucciones

Atendiendo la información de que dispone, proceda a construir el esquema general de la encuesta salarial, considerando los siguientes aspectos:

- (1) La región, el sector y la clasificación de los puestos de trabajo que serán utilizados con fines de comparación.
- (2) Las tasas de remuneración y las prestaciones del mercado que prevalecen en el medio a partir de marzo de 2020.
- (3) Un listado de los datos cuantificables que debe recopilar la encuesta salarial.
- (4) Un listado de los datos no cuantificables (por ejemplo: salario o compensación emocional, sentido de seguridad laboral) que debe recopilar la encuesta salarial.
- (5) Cinco informaciones adicionales que debe recabar la encuesta salarial relacionada con los puestos de trabajo.
- (6) Cinco ejemplos de preguntas que debe incluir la encuesta salarial.
- (7) Tomando en cuenta el contexto de la pandemia por COVID-19, enliste al menos seis de los gastos fijos que enfrentarán los colaboradores en las distintas modalidades laborales como teletrabajo y trabajo mixto o híbrido.

Bibliografía recomendada

Nota de la autora: para resolver algunos de los casos, la o el lector puede encontrar de utilidad la consulta de algunos de los textos, sitios y documentos que se listan a continuación. Se sugiere la conveniencia de consultarlos o descargarlos para mantenerlos en su biblioteca personal.

Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. <https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/GUATEMALA-Constitucion.pdf>

Bach, R. (1970). *Juan Salvador Gaviota*. Estados Unidos: Macmillan Publishers.

Colegio de Psicólogos de Guatemala. (2011). *Código de Ética. Tribunal de Honor*. <https://www.colegiodepsicologos.org.gt/wp-content/uploads/2018/06/C%C3%B3digo-de-Etica-en-PDF.pdf>

Congreso de la República de Guatemala. (1961). *Decreto número 1441. Código de Trabajo de Guatemala*. http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnálisisDocumentaciónJudicial/pdfs/Codigos/CodigoTrabajo_CENADOJ.pdf

Contreras Czech, A. (2013). *Conducir entrevistas psicológicas en la empresa*. Guatemala: Cara Parens, Universidad Rafael Landívar.

Fernández, L. (2017). *Derecho laboral guatemalteco* (7.^a ed.). Guatemala: Ediciones IUS.

Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. (2019). *Datos de población*. <https://www.ine.gob.gt/ine/>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2020). *Guías de seguridad y salud ocupacional*. <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/dgps/salud-y-seguridad-ocupacional/239-guias-de-salud-y-seguridad-ocupacional>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo: Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Información básica sobre la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

_____ (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19): Orientaciones para el público*. https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public?gclid=CjwKCAjwnPOEBhA0EiwA609ReQORyKiTzTVCrhoONAc6SM_PX92P23IDfYMTMKuNmfd8kG_qvUP-AhoCbi4QAvD_BwE

Presidente de la República de Guatemala. (2014). *Acuerdo Gubernativo número 229-2014. Reglamento de salud y seguridad ocupacional* https://www.mintrabajo.gob.gt/images/Servicios/DGPS/Salud_y_Seguridad_Ocupacional/Reglamento_de_Salud_y_Seguridad_Ocupacional_-_Acdo_Gubernativo_229-2014.pdf

Esta publicación se distribuye de forma digital,
fue finalizada en diciembre de 2021.



Universidad
Rafael Landívar

EDITORIAL
**CARA
PARENS**
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR