

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS  
EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ARTURO ENRIQUE PELLECCER COMPARINI**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5º.	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 3 de junio de 2005

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

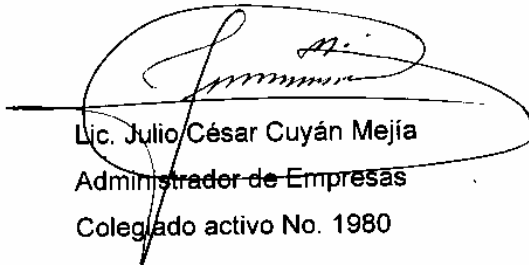
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha trece de mayo del dos mil cuatro, procedí a asesorar al estudiante **Arturo Enrique Pellecer Comparini**, en la elaboración de su tesis titulada **"REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



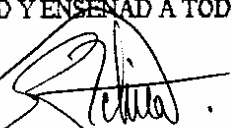
Lic. Julio César Cuyán Mejía  
Administrador de Empresas  
Colegado activo No. 1980

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CINCO.**

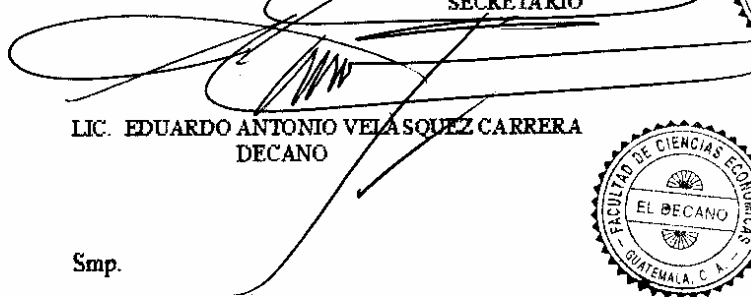
Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 35-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de noviembre de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 101-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de septiembre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante, ARTURO ENRIQUE PELLECCER COMPARINI, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

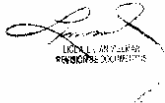
  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

  
LIC. ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO

## DEDICATORIA

A DIOS

A MIS PADRES

Olegario Erasmo Pellecer Barrios  
María Adelaida Comparini Vielman de Pellecer (QEPD)

A MIS HERMANOS

Yoly, Luis y Nely, Ramiro y Betzaly, Nacho y Mercy

A MIS SOBRINOS, MI ABUELITA, TÍOS Y FAMILIA EN GENERAL

A YESI (TQM)

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIOS

Carlos, Héctor, Wendy, Oscar y Tony

A MI ASESOR

Lic. Julio César Cuyán Mejía

A CCF

A TODOS ELLOS, ¡MUCHAS GRACIAS!

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
A. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)	
1. Origen de las ONG	1
2. Formas de financiamiento de las ONG	2
3. Antecedentes de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala	2
B. Generalidades sobre las Organizaciones No Gubernamentales	
1. Definición de organización no gubernamental	4
2. Importancia de las organizaciones no gubernamentales	5
3. Organización y funcionamiento	5
4. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales	6
5. Servicios que prestan comúnmente	7
C. El Fondo Cristiano Para la Niñez en Guatemala (CCF)	
1. Breve historia sobre CCF	9
D. Aspectos del proceso administrativo: planificación y organización	
1. Planificación	10

1.1 Instrumentos de planificación y control	10
a. Plan de acción	10
b. Diagnóstico administrativo	11
2. Organización	13
2.1 Elementos de la organización	13
2.2 Principios de la organización	14
2.3 Diseño organizacional	16
E. La reorganización	
1. Concepto	18
2. Objetivos de la reorganización	18
3. Síntomas que determinan la necesidad de reorganizar	19
3.1 Internos	19
3.2 Externos	19
F. Administración del recurso humano	
1. Evolución de la administración del recurso humano en Guatemala	20
2. Concepto de administración del recurso humano	21
3. Planeación de los recursos humanos	22
4. Organización de los recursos humanos	26
5. Diseño y desarrollo organizacional de un departamento de recursos humanos	27

## CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL FONDO CRISTIANO PARA LA NIÑEZ, CCF

### A. Diagnóstico administrativo

1. Antecedentes del departamento de recursos humanos en CCF	30
2. Análisis estructural de CCF Guatemala y de su departamento de RRHH	31
3. Análisis funcional	37
4. Análisis procedimental	45
5. Análisis de facultades	47
6. Análisis de relaciones	47
7. Descripción de la problemática derivada de la organización y el funcionamiento actual del departamento	48
7.1 Encuesta de opinión para la reorganización del departamento de recursos humanos en una ONG	48
7.2 Ficha técnica de la encuesta de opinión dirigida al equipo de ejecutivos y personal en general de CCF	49
7.3 Análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta	50
8. Análisis organizacional o administrativo	68

## CAPÍTULO III: PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, CASO CCF

A. Definición de políticas sobre fuentes de suministro de personal	71
--	----



B. Instrumentos de planificación para evitar el estancamiento en las funciones de registro, captación y desarrollo de personal	76
C. División del trabajo de acuerdo a las funciones del departamento y las regiones atendidas (proyectos)	86
D. Proyección de requerimientos de personal para el departamento	92
E. Diseño organizacional propuesto	97
F. Recursos necesarios para la implementación del cambio propuesto	98
G. Evaluación de la viabilidad financiera del cambio propuesto	101
H. Plan de implementación del cambio	102
I. Descripciones técnicas de puestos del departamento	104
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	
Organigrama general de CCF Guatemala	34
Figura No. 2	
Organigrama específico actual del Departamento de Recursos Humanos CCF Guatemala	35
Figura No. 3	
Asignación de recursos para el Departamento de RRHH en CCF para objetivo y procedimientos del período 2003-2006	46
Figura No. 4	
Diagrama de Gantt del plan de acción sugerido para el proyecto de evaluación de personal de CCF, perteneciente a la fase de desarrollo del mismo	81
Figura No. 5	
Diagrama de Gantt propuesto para el proceso de captación de personal en CCF, previo a seguimiento de políticas de contratación	83
Figura No. 6	
Diagrama de flechas sugerido para la visualización del proceso del registro de personal en CCF	85
Figura No. 7	
Organigrama propuesto de puestos del Departamento de Recursos Humanos de CCF	95

Figura No. 8	
Presupuesto mensual de personal para el Departamento de Recursos Humanos de CCF	99
Figura No. 9	
Presupuesto de equipo requerido para la implementación del cambio	100
Figura No. 10	
Evaluación financiera del cambio propuesto	101
Figura No. 11	
Cronograma del plan de implementación para la adopción del cambio propuesto en la estructura del Departamento de RRHH de CCF	103

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1		
Conocimiento de la misión del departamento de RRHH de CCF		50
Gráfica 2		
Conocimiento de los objetivos del departamento de RRHH de CCF		51
Gráfica 3		
Funciones del departamento de RRHH que conoce el empleado		52
Gráfica 4		
Problemas vistos en cuanto al servicio del departamento de RRHH		53
Gráfica 5		
Conocimiento de la planificación de actividades en el departamento de RRHH		55
Gráfica 6		
Seguimiento apropiado a las actividades del departamento de RRHH		56
Gráfica 7		
Avance de los objetivos plasmados en el Plan Estratégico de CCF para el departamento de RRHH		57
Gráfica 8		
Opinión sobre la existencia de políticas de contratación		59

Gráfica 9	
Proyección utilizada para la contratación de personal en CCF	60
Gráfica 10	
Opinión sobre la cobertura de plazas en CCF	61
Gráfica 11	
Eficiencia del proceso de integración de personal	62
Gráfica 12	
Por qué de la deficiencia del proceso de integración de personal	63
Gráfica 13	
Alcance de la organización actual del departamento de RRHH	65

## ÍNDICE DE ANEXOS

Modelo del cuestionario utilizado para la encuesta de opinión	123
Modelo de los formularios de documentación de primer nivel utilizados por el departamento de RRHH de CCF	127
Modelo del plan de implementación utilizado por el departamento de RRHH de CCF	129

## INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos fundamenta su origen en el crecimiento y desarrollo mismo de las empresas, puesto que ello condujo al empleo de un mayor número de personas para cubrir dicha evolución y expansión, con el objetivo de lograr una mayor y mejor productividad.

En Guatemala, este tipo de administración dio sus primeros pasos tras la revolución del 20 de octubre de 1944, cuando la clase trabajadora se vio beneficiada por un buen número de avances en pro de su causa. De este acontecimiento surgen la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), según decreto 295 del 30 de octubre de 1946 y el Código de Trabajo.

Desde ese entonces, no solo en nuestro país sino también a nivel mundial, la Administración de Recursos Humanos ha evolucionado grandemente, proponiendo e implementando factores favorables para el individuo, tal y como modernos métodos de evaluación de personal, el reconocimiento de la necesidad de capacitar y desarrollar personal y profesionalmente a los trabajadores, formas justas de compensación y técnicas varias para la consecución, conservación y mejoramiento de dicho recurso.

Por su parte, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), al igual que muchas otras organizaciones, requieren del recurso humano para la transformación y prestación de sus servicios, y del buen funcionamiento y administración de éste, basan gran parte de sus éxitos, por eso mismo no están exentas del trabajo en pro de su propio recurso humano.

El presente estudio de tesis, en su primer capítulo, muestra los aspectos más relevantes acerca de las variables de interés, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), la planificación y organización como parte del proceso administrativo, la reorganización y la Administración de Recursos Humanos. Aquí se incluye también lo concerniente a la unidad de análisis.

En el siguiente capítulo, se muestra un panorama más específico sobre la situación que predomina actualmente en la unidad de análisis; es decir, en el Departamento de Recursos Humanos del Fondo Cristiano Para la Niñez (CCF). Desde su importancia y objetivos, pasando por sus métodos de planeación, hasta llegar a su composición y estructura dentro de la Institución. En este mismo apartado, se destacan los resultados de la encuesta de opinión acerca de la citada unidad de análisis.

En el tercer y último capítulo, se encuentra la propuesta de Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una ONG, la cual sugiere un conjunto de mejoras al funcionamiento y organización actual de dicho departamento en CCF.

Las mejoras inician con el mismo proceso de integración de personal, redefiniendo sus políticas sobre fuentes de contratación, siguiendo con la ejemplificación de instrumentos de planificación de actividades, la división de trabajo recomendada sobre una estructura mejorada del departamento, terminando con la descripción técnica de los puestos de supervisión resultantes.

Se espera que el presente estudio contribuya al mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos de CCF, y que oriente a actuales y futuros administradores, en la dirección de sus respectivas unidades de trabajo.



# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## A. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

### 1. Origen de las ONG

Según Rodríguez Oliva, en su tesis *Las Relaciones Públicas Como Herramienta de Comunicación en Entidades no Lucrativas*, “el origen de las ONG está ligado a la segunda post-guerra. Los programas de reconstrucción de Europa, caracterizados por una amplia inyección de capitales, principalmente a través del Plan Marshall, generaron la reacción de diversos gobiernos latinoamericanos, quienes manifestaron que si bien América no había sido afectada físicamente por la guerra, su situación de rezago económico y social hacía indispensable la participación de los países desarrollados en el impulso de programas de ayuda económica que contribuyeran a superar su propia crisis”.  
**(25:8)**

Así fueron creadas, entre otras instituciones, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas, el Banco Mundial (BM) y la Agencia Internacional Para el Desarrollo (AID). De igual manera, vía la Alianza Para el Progreso, Estados Unidos de América participó en esfuerzos de integración económica regionales como el Pacto Andino y el Mercado Común Centroamericano.

Las instituciones en mención buscaban canalizar recursos para el desarrollo, a través de instituciones extra-gubernamentales capaces de garantizar que tales recursos llegaran efectivamente a la población a la que se destinaban. Se pretendía con esto evadir la corrupción estatal. Se estimuló así el surgimiento de

las ONG, nombre que expresa precisamente esa condición de separación respecto de la acción gubernamental.

## **2. Formas de financiamiento de las ONG**

Por su parte, Barrios Nájera opina que el financiamiento de las ONG varía según su origen, de tal manera que puede clasificarse de la siguiente manera:

- “Financiamiento de agencia y/o organismos internacionales;
- De ONG internacionales;
- De programas gubernamentales;
- De venta de servicios o desarrollo de programas auto-sostenibles;
- De apoyo del sector privado; y
- De contribuciones individuales del público en general”. **(4:8)**

Por ejemplo, en el Fondo Cristiano para la Niñez, CCF, existen dos formas básicas de financiamiento, una se da a través de un subsidio provisto por la ONG del mismo nombre radicada en Estados Unidos de América, cuyo monto se define por el número de niños atendidos en Guatemala, mientras que la otra se obtiene a través de programas gubernamentales.

## **3. Antecedentes de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala**

De acuerdo al Centro de Estudios Integrados de Desarrollo Comunal (CEIDEC), cuatro han sido las etapas características del trabajo de las ONG en Guatemala:

La primera incluye la década de los años 60 y 70. Esta fue una etapa en la que el trabajo de las ONG se vio estimulado por el Concilio Vaticano II, realizado durante los años 60, y la conferencia de obispos de América Latina, celebrada en Medellín en 1968.

La segunda etapa se da a partir del terremoto del 4 de febrero de 1976 hasta finales de esa década. La actividad de reconstrucción estimuló la organización comunal. Se dio en esta época un importante flujo de recursos financieros que muchas entidades internacionales prefirieron canalizar directamente a través de las ONG y no del gobierno, debido a la ineficiencia estatal en el manejo de los recursos. Durante este período surgieron nuevas organizaciones y muchas de las ya existentes se fortalecieron.

La tercera etapa se da durante la primera mitad de los años 80. Su característica principal fue la crisis que vivió la sociedad guatemalteca, marcada por la lucha armada interna y la agudización de los problemas económicos. De esta forma se da un repliegue bastante pronunciado de las ONG en este período.

Finalmente, y de manera especial, a partir del gobierno demócrata cristiano y al iniciarse la transición demócrata en Guatemala, se da un proceso de relativa recuperación y reasentamiento de las ONG en el país.

Rodríguez Oliva propone que otra de las situaciones que han favorecido la expansión y el fortalecimiento de las ONG, es el movimiento internacional orientado al rescate y apoyo de las culturas indígenas. Muchas de las ONG surgen y fundamentan su filosofía de trabajo en una dimensión étnica y las ya existentes incorporan este enfoque a su trabajo.

“La Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO) y el Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central (IDESAC, 1990), pudieron identificar cinco grupos principales de ONG trabajando en Guatemala:

- De iniciativa empresarial;
- Financiadas por la AID y las iglesias fundamentalistas norteamericanas;
- Independientes;
- Impulsada directa o indirectamente por el Estado; y
- Las nacidas por la iniciativa local”. **(25:11)**

## **B. Generalidades sobre las organizaciones no gubernamentales**

### **1. Definición de organización no gubernamental**

Para Rodríguez Oliva, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), “son organizaciones que pretenden impulsar el desarrollo económico y social del país, son espacios de trabajo humanitario productivo, comprometidas con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo que se basa en el fortalecimiento de las organizaciones y gestión comunitaria”. **(25:1)**

Por su parte, Barrios Nájera en su tesis “Análisis Administrativo en Organizaciones no Gubernamentales (ONG) Que Trabajan en Prevención del VIH/SIDA” (año 1998), define a éstas como “organizaciones de carácter privado y no lucrativo que realizan actividades que promueven los intereses de los pobres, proveen servicios sociales básicos y/o realizan actividades para promover el desarrollo comunitario”. Añade también que “este tipo de organizaciones depende en gran parte de financiamiento externo, donaciones internas y servicio voluntario. Dos características presentes en casi todas las ONG son sus principios de altruismo y voluntarismo. Las acciones realizadas por las ONG tienen como fin complementar la acción gubernamental”. **(4:3)**

Es importante recalcar que a partir del 29 de diciembre de 1996, tras la firma de los acuerdos de paz firme y duradera entre el gobierno guatemalteco y la

guerrilla, las ONG, similares a CCF y con sus mismos principios de altruismo, están llamadas a jugar un papel protagónico en el proceso de consolidación de dichos acuerdos debido a sus ventajas, entre ellas las siguientes:

- Mayor experiencia de trabajo con los más pobres;
- Mayor experiencia en el desarrollo local;
- Favorable relación costo-beneficio para el país; y
- Capacidad de aplicación de tecnologías aplicadas.

## **2. Importancia de las organizaciones no gubernamentales**

Teniendo en cuenta las variables implícitas en la definición de ONG arriba mencionada, se infiere que la importancia de éstas radica precisamente en que este tipo de organizaciones son las que más incidencia tienen en la realización de programas y proyectos de bienestar social y desarrollo, que tienen por fin atender a los grupos más necesitados de la población y así tratar de contener el aumento de la pobreza en el país. En Guatemala, las ONG son una fuerza innovadora en la promoción y el desarrollo social del país.

## **3. Organización y funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales**

Para Barrios Nájera, son dos las áreas fundamentales que toda ONG debe tomar en consideración para garantizar su efectividad y eficiencia, ellas son:

### **a. Área programática**

Que es la relacionada con las intervenciones específicas de las ONG. Por ejemplo, la elaboración de materiales, capacitación, educación, información y comunicación, servicios de salud; y

**b. Área administrativa**

Relacionada con la capacidad administrativa de las ONG que garantice el manejo adecuado de recursos y cumplimiento oportuno de las actividades planificadas.

Barrios Nájera explica también que la estructura administrativa de las ONG en general, “está conformada por una Asamblea General, una Junta Directiva y un Director Ejecutivo, al que apoyan un Departamento Administrativo-Financiero y un Departamento Técnico. Dependiendo del tamaño de la ONG, así será el personal con que cuente y la calidad del mismo”. **(4:8)**

**4. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales**

Portillo Rivera, en su tesis ***El Desarrollo Organizacional en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)***, relata que, de acuerdo a su estructura, las ONG pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- a. ONG internacionales, que por lo general representan iniciativas de financiamiento de países desarrollados hacia el tercer mundo, siendo sus fondos de origen estatal o privado;
- b. ONG locales, que son el vínculo nacional con las ONG internacionales. La fuente de sus recursos es primordialmente internacional, pero también reciben recursos de los gobiernos locales y del sector privado; y
- c. ONG coordinadoras, que cumplen funciones como la recaudación y canalización de recursos, la facilitación de contactos entre ONG locales e

internacionales, o bien entre gobiernos; a su vez pueden ofrecer foros educativos, asistencia técnica y capacitación. **(23:15)**

Por su parte, Barrios Nájera afirma que también puede realizarse una clasificación de ONG de acuerdo con el grado de evolución de las mismas:

- a. Las de primera generación, que están orientadas a programas de efecto inmediato y que tienen por objeto atender necesidades inmediatas. Generalmente son programas de alcance local y con logros de metas a corto plazo;
  - b. Las de segunda generación, que se caracterizan por el paso de la emergencia al “desarrollo comunitario”; ponen énfasis en la autosuficiencia y en que los beneficios del proyecto se protegen más allá de la duración del mismo; y
  - c. Las de tercera generación, que son ONG que consideran el desarrollo como sostenible y sistemático y pretenden ser de carácter permanente. Estas organizaciones buscan lograr impacto a nivel nacional y/o regional.
- (4:4)**

## **5. Servicios que prestan comúnmente las organizaciones no gubernamentales**

La diversidad de campos de trabajo de las ONG y sus programas, dice Rodríguez Oliva, determinan el tipo de servicio que las mismas prestan. De tal manera que se encontrarán ONG con servicios en torno a las siguientes áreas:

**a. De orientación religiosa**

Que suelen tener una visión humanitaria del desarrollo, por lo que presentan especial atención a la educación y desarrollo personal de la población con la que trabajan. Es importante resaltar que la mayoría de ellas no hace distinción de credo o raza, por lo que su orientación religiosa se refiere más al sentido altruista y humanitario de sus servicios;

**b. De orientación política**

Estas prestan atención especial a la toma de conciencia y a la formación ideológica de sus miembros y buscan adquirir una fuerte capacidad de movilización y fuerza política en las organizaciones; y

**c. De orientación económica y productiva**

Que trabajan en el acceso a financiamiento, a la asistencia técnica y a la eficiencia productiva, a fin de elevar el nivel de ingreso de los usuarios.  
**(25:9)**

**C. El Fondo Cristiano Para la Niñez en Guatemala (CCF)**

Ésta, es una organización no gubernamental local, con orientación religiosa (por su visión humanitaria y desenvolvimiento altruista) y económica que promueve el desarrollo integral del niño y sus familias en las áreas más pobres del país. De igual manera, se puede decir que pertenece al ramo de ONG de segunda generación, puesto que hace énfasis al desarrollo comunitario y la autosuficiencia de la población atendida.



## 1. Breve historia sobre CCF

CCF como organización internacional fue fundada en 1938 por Calvitt Clarke y su esposa, a raíz de la guerra Chino-Japonesa, bajo el nombre de China Children's Fund (que traducido al español significa Fondo Para Niños de China). Su objetivo fue responder a una gran cantidad de solicitudes de apoyo para niños huérfanos, que recibían de misioneros de diferentes denominaciones cristianas residentes en China. El método de recaudación de fondos que ellos seleccionaron para esto fue el patrocinio individual de niños, el cual les permitió extenderse rápidamente y así atender las necesidades de niños de otros países del mundo. Entonces, basándose en el principio cristiano de apoyar al vecino sin importar su raza, credo, nacionalidad o sexo, cambió su nombre a Christian Children's Fund, que en español significa Fondo Cristiano Para la Niñez.

Actualmente CCF trabaja en más de 30 países del mundo, apoyando programas comunitarios de supervivencia, desarrollo y protección, especialmente del niño y su entorno. La oficina matriz se encuentra en los Estados Unidos de América y cuenta con oficinas de apoyo en Europa y Asia. **(27:7)**

En Guatemala, el Fondo Cristiano Para la Niñez inició sus actividades desde la oficina de México en el año 1966, por medio de la orden religiosa Maryknoll, y su prioridad fue la educación formal. Hoy por hoy, CCF es una organización dedicada al desarrollo integral del niño en las áreas urbano-marginales y rurales del país. Busca también el cambio social por medio del impacto sustancial de sus servicios y programas, los cuales inciden directamente en los individuos que forman una comunidad.

“El sistema principal de financiamiento en CCF y sus proyectos sigue siendo el patrocinio individual de los niños beneficiados”. **(27:8)**

## **D. Aspectos del proceso administrativo: planificación y organización**

### **1. Planificación**

Es la que “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.”

**(18:35)**

La planificación requiere de la correcta definición de objetivos y metas, estrategias, políticas, procedimientos y reglas, así como también de la inclusión de programas y presupuestos orientados a la final toma de decisiones.

### **1.1 Instrumentos de planificación y control**

Para fines del presente estudio se describirán el plan de acción y el diagnóstico administrativo.

#### **a. Plan de acción**

Se trata de una herramienta específica utilizada por cada unidad de una organización (división, departamento o sección), y debe ser formulado directamente por los responsables de éstas.

En la práctica, el plan de acción es formulado para períodos menores a un año, como por ejemplo una quincena, un mes, un trimestre o semestre, o bien para programar situaciones que requieran una labor inmediata. Su elaboración comprende cinco etapas, las cuales comienzan con la

definición de objetivos globales, seguida de la formulación de objetivos específicos de la unidad, la elaboración del plan de acción propiamente dicho (incluyendo estrategias, actividades y tiempos de ejecución), la presupuestación y el informe. **(9:6)**

## **b. Diagnóstico administrativo**

### **b.1 Concepto**

Este se refiere al “estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias, que dentro de los problemas de organización y funcionamiento, afectan o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” **(9:13)**

### **b.2 Importancia**

El diagnóstico administrativo se fundamenta en la simplificación del tiempo para la toma de decisiones dentro de una empresa. Los problemas más frecuentes que afronta el administrador son la inexistencia de objetivos, o bien que éstos no estén acorde a la misión de la empresa, confusión de las líneas de autoridad, falta de capacidad gerencial y la improvisación de trabajos por mala ejecución de programas. **(22:2)**

### **b.3 Tipos de análisis para el estudio situacional**

La aplicación del diagnóstico administrativo debe responder a la necesidad de información que requiera el nivel de conducción superior. Para ello debe hacerse una revisión de los propósitos, objetivos organizacionales, así como de los elementos integrantes de la organización, logrando una interrelación especial entre todos los órganos que la conforman. **(22:3)**

De esa cuenta se deberán realizar los siguientes análisis:

a. Análisis estructural

Este análisis se refiere al estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su estructura, niveles jerárquicos, tramo de control y tipo de autoridad entre otros;

b. Análisis funcional

En éste se realizará el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra;

c. Análisis procedimental

En él se hace el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa, identificando procesos, formas de seguimiento y correspondencia entre ambos;

d. Análisis de facultades

Este análisis corresponde al estudio de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo dentro de la unidad administrativa;

e. Análisis de relaciones

Aquí se lleva a cabo el estudio de las líneas de conexión o comunicación que guardan los órganos de la unidad administrativa entre si; y

f. Análisis organizacional o administrativo

Esta parte corresponde a la fase del diagnóstico administrativo dentro de la cual se comparan los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, con el propósito de relacionar los puntos que afectan negativamente a la unidad administrativa. **(9:20)**

## **2. Organización**

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.” Dicha estructura debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas. **(18:35)**

### **2.1 Elementos de la organización**

Para que la función organizacional exista, además de perseguir objetivos verificables, se debe poseer una idea clara de las principales actividades implicadas para la consecución de los mismos, la especificación de un área de discrecionalidad o de autoridad y la información e instrumentos necesarios para el ejercicio de esas actividades. **(18:246)** Así pues, el proceso de organización cuenta con los siguientes elementos:

- a. Las funciones, las cuales engloban todas aquellas labores necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de una estructura organizativa;
- b. La jerarquía, que se refiere al patrón de los niveles de la estructura, y que a su vez consiste en especificar quién depende de quién; y
- c. Los puestos de trabajo, en donde se encuentra la información y los instrumentos para la realización de las actividades. **(16:1)**

## **2.2 Principios de la organización**

La fase de organización en el proceso administrativo observa los siguientes principios:

### **a. Principio de la unidad de los objetivos**

Una estructura organizacional es eficaz si permite que el personal contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales;

### **b. Principio de eficiencia organizacional**

Una organización es eficiente si está estructurada para contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales con un mínimo de consecuencias o costos indeseables;

### **c. Principio del tramo de administración o de control**

En todo puesto administrativo hay un límite de personas que un individuo puede administrar eficazmente;

### **d. Principio escalar**

Cuando mas clara sea la línea de autoridad del máximo puesto administrativo de una empresa a cada puesto subordinado, tanto mas clara será la responsabilidad de toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional;

### **e. Principio de delegación por resultados esperados**

La autoridad delegada a todos y cada uno de los administradores debe ser la adecuada para garantizar su capacidad de cumplir los resultados esperados;

**f. Principio de la responsabilidad absoluta**

La responsabilidad de los subordinados para sus superiores es absoluta, en tanto que los superiores no pueden eludir la responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados;

**g. Principio de paridad de autoridad y responsabilidad**

La responsabilidad sobre las acciones no debe ser mayor ni menor que la implicada por la autoridad delegada;

**h. Principio de la unidad de mando**

Entre más completas sean las relaciones de reportes de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados;

**i. Principio de nivel de autoridad**

Para mantener la delegación deseada, es necesario que las decisiones bajo la autoridad de cada administrador sean tomadas por éste, no remitidas a los niveles superiores de la estructura organizacional;

**j. Principio de definición funcional**

Cuanto mas clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto o de un departamento, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, tanto más adecuadas serán las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos empresariales;

#### **k. Principio de equilibrio**

En toda estructura es necesario el equilibrio, la aplicación de principios o técnicas debe de ser equilibrada para garantizar la eficacia general de la estructura en el cumplimiento de los objetivos empresariales;

#### **l. Principio de flexibilidad**

Mientras más medidas se tomen en pro de la flexibilidad de una estructura organizacional, ésta podrá cumplir más adecuadamente su propósito. Toda estructura debe contener técnicas y recursos para prever y reaccionar a cambios;

#### **m. Principio de la facilitación del liderazgo**

Entre más permitan una estructura organizacional y la delegación de autoridad que los administradores diseñen y conserven condiciones propicias para el alto desempeño, más contribuirán aquellas en favor de las habilidad del administrador. **(18:361)**

### **2.3 Diseño organizacional**

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades” **(16:3)**



### **2.3.1 Enfoque clásico del diseño organizacional**

Este enfoque dice que “las organizaciones más eficientes y eficaces son aquellas en las cuales sus miembros en sus acciones, son guiados por un sentimiento de obligación para con la organización y por reglas y reglamentos racionales o coherentes”. Las características de la organización son, según este enfoque, la especialización del trabajo, nombramientos de personal por méritos, oportunidad de hacer carrera y además son burocráticas. **(16:3)**

### **2.3.2 Estructuras simple y funcional en el diseño organizacional**

La simple es un diseño bajo en complejidad, de dos o tres niveles, poca formalización en la distribución de empleados y con alta centralización ya que la toma de decisiones recae en una sola persona. Por su parte, la estructura funcional agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, ahorra costos debido a la especialización de las funciones, reduce la duplicidad de personas y equipo, y los empleados hablan el mismo idioma. **(16:4)**

### **2.3.3 Elementos del diseño organizacional**

a. División del trabajo, la cual consiste en la separación y delimitación de actividades para realizar una función con mayor precisión y eficiencia con un mínimo esfuerzo;

b. Jerarquización, es la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia;

c. Departamentalización, proceso de especialización y organización de los trabajos de la empresa que agrupa los medios personales y materiales disponibles según el lugar, producto, cliente, servicio o producto de que se trate; y

d. La coordinación, que se refiere a la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr armonía y rapidez en el desarrollo y consecución de los objetivos. **(14:s.p.)**

## **E. La reorganización**

### **1. Concepto**

Frecuentemente, un organismo social deja atrás su estructura corriente, cuando añade nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos y nuevo personal, aumentando así su magnitud.

De tal aumento surge la necesidad de reorganizar. Dicho término se refiere a la adecuación y modernización de una estructura organizacional, para que ésta esté de acuerdo con la dinámica interna y con el entorno prevaleciente.

La reorganización debe considerar los objetivos originales de la estructura, ya que ellos son la meta hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de reestructuración. **(14:s.p.)**

### **2. Objetivos de la reorganización**

Todo proyecto de reorganización debe perseguir algunos de los siguientes propósitos:

- Aumentar la eficiencia de las operaciones de un organismo;
- Definir con exactitud las líneas de autoridad;
- Mejorar la coordinación de actividades internas en unidades administrativas;
- Lograr un mayor control de las operaciones;
- Definir y agrupar tareas a realizar, determinando un fin y lo necesario para alcanzarlo;
- Establecer una comunicación efectiva; y
- Establecer relaciones adecuadas con el personal. **(14:s.p.)**

### **3. Síntomas que determinan la necesidad de reorganizar**

#### **3.1 Internos**

- Objetivos mal definidos;
- Inadecuada división del trabajo;
- Deficientes comunicaciones;
- Lenta toma de decisiones;
- Excesivo tramo de control;
- Insuficiencia funcional;
- Deficientes controles;
- Baja productividad;
- Crecimiento no programado;
- Deficientes relaciones humanas; y
- Deficiente carga de trabajo.

#### **3.2 Externos**

- Avance científico y tecnológico;
- Situación de mercado; y
- Sistema económico, político, social y cultural. **(14:s.p.)**

## **F. Administración del recurso humano**

Dicha administración cobra especial auge con el rápido crecimiento y desarrollo de las empresas, el cual condujo a un incremento en el número de personas que se hacían necesarias contratar para llevar a cabo los cada vez más complejos procesos productivos, y por ende a la necesidad de administrarlas.

Para el buen funcionamiento de una empresa se hace necesario contar con diversos recursos; entre ellos, los financieros, los materiales y los humanos. Estos últimos son de vital importancia, por tanto que de ellos depende en mayor parte la transformación de los otros.

### **1. Evolución de la administración del recurso humano en Guatemala**

De acuerdo a Domínguez Sánchez, en su libro titulado ***Apuntes de Clase***, en nuestro país esta rama de la administración cobró mayor importancia a partir de la revolución del 20 de octubre de 1944, que fue cuando la Junta Revolucionaria hizo grandes esfuerzos por favorecer a la clase trabajadora. A raíz de dicho movimiento surgieron el Código de Trabajo y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), entre otras leyes y convenios que enfocaban su interés en el mejoramiento y, especialmente, en el desarrollo de los recursos humanos.

En 1946 surge la Ley Orgánica del IGSS, la cual otorgó el derecho a aquella población activa en procesos productivos y a su respectivo núcleo familiar, de recibir los beneficios de esta institución a través de un mínimo aporte acorde a sus ingresos, hecho y registrado siempre mediante la planilla del patrono.

Un año más tarde, en 1947, nace un instrumento muy esperado en ese entonces por esa misma población trabajadora; el Código de Trabajo. Este surge según el

Decreto 330 del Congreso de la República de Guatemala el 8 de febrero del mismo año. Sus principales beneficios fueron, entre otros, el mejoramiento sustancial del salario mínimo para los diferentes sectores de producción, el reconocimiento de un período de vacaciones para los empleados, la abolición de trabajos forzados y cualquier tipo de esclavitud. Este instrumento ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo, producto de los cuales se ha logrado, en una buena medida, el desarrollo de los recursos humanos en Guatemala. **(10:9)**

## **2. Concepto de administración del recurso humano**

Antes de proceder a dar una definición concreta de dicho concepto, se hará un desglose del mismo para tratar de proveer una mejor perspectiva.

En primera instancia aparece la palabra administración. De acuerdo a Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, la administración es “el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”. Por su parte, Robert Buchele la define como “el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”. **(3:s.p.)**

A través del sitio de Internet unamosapuntos.com, se puede observar literatura del autor Fernando Arias Galicia, quien opina que los recursos humanos son considerados como el elemento en común que poseen todas las organizaciones. Este recurso es el encargado en un gran porcentaje del avance, los logros, e inclusive los errores de una organización. Sin este recurso o con una deficiente dirección del mismo, el éxito será imposible. De manera que, los recursos humanos son todas aquellas personas que hacen posible que una organización alcance sus objetivos y cumpla con su misión en su respectivo ámbito de trabajo.

Por consiguiente, la administración de recursos humanos indica la aplicación del proceso administrativo en el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo y del logro de los objetivos de la propia organización. **(2:s.p.)**

### **3. Planeación de los recursos humanos**

Domínguez Sánchez indica que al hablar de la planeación de los recursos humanos, se pretende hacer referencia a todos aquellos aspectos determinantes en la obtención y buen funcionamiento de ese recurso. En otras palabras, esta parte de la administración permite saber qué cantidad es y no es necesaria de personas dentro de una organización mediante la utilización de herramientas comunes de planificación.

Es de hacer notar que la planeación de recursos humanos debe de hacerse en conjunto con la planeación global de la organización; de no ser así, podría provocarse una separación de los fines últimos perseguidos por ésta. **(10:18)**

En resumen, la planeación de recursos humanos puede definirse como una técnica utilizada para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización dentro de un período indicado.

En unamosapuntes.com, diversos autores han coincidido en que la planeación de recursos humanos ofrece una diversidad de ventajas para la organización que la implementa, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Mejora la utilización de los recursos humanos (la persona indicada en el lugar correcto);

- Permite la coincidencia de esfuerzos del Departamento de Recursos Humanos con los objetivos globales de la organización;
- Economiza las contrataciones (si existe mucha rotación, existen pérdidas);  
y
- Expande la base de datos del personal, lo cual apoya otros cambios (y permite conocer a los empleados).

#### **a. El requerimiento de personal**

Domínguez Sánchez explica que este elemento pertenece a la fase técnica de la planeación de recursos humanos, y es el que “consiste en pronosticar y prever el número de personas que la organización tendrá que encontrar, adiestrar o promover”, para ocupar los puestos vacantes dentro de la misma. **(10:19)**

Es muy importante mencionar que todo jefe de un Departamento de Recursos Humanos, al determinar un requerimiento de personal, deberá tener en cuenta los tipos de fuentes proveedoras de ese recurso. Estas son la interna y la externa. La primera comprende a todas aquellas personas que ya trabajan dentro de la organización, y que debido a sus habilidades, calificaciones y destrezas mostradas, pueden optar a un puesto diferente dentro de ella. Esta constituye también una forma bien aceptada de promoción y recompensa equitativa en las organizaciones.

La fuente externa, hace referencia a la búsqueda, afuera de la organización, de personas aptas para cubrir los puestos vacantes.

## **b. Proyección de los requerimientos de personal y sus técnicas**

Para satisfacer los requerimientos de personal se puede hacer uso de tres tipos de pronósticos, ellos son: la proyección misma de los requerimientos de personal, la de suministros internos y la de suministros externos.

El primer tipo de pronóstico se debe hacer tomando en cuenta los siguientes factores:

- La demanda del servicio;
- La rotación de personal esperada para el período;
- La calidad y naturaleza de los empleados;
- Las decisiones sobre el mejoramiento de los servicios o de la incursión en nuevos proyectos;
- Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan mayor productividad; y
- Los recursos financieros disponibles para la unidad de recursos humanos.

**(10:21)**

Teniendo en cuenta los factores arriba descritos, se puede obtener una proyección muy acertada de los requerimientos de la organización en materia de recursos humanos.

Para la realización de este tipo de pronóstico se hace necesaria la utilización de alguna de las siguientes técnicas de proyección:

- El análisis de tendencias. Se hace con datos históricos sobre el incremento o decremento de personal dentro de un período específico;



- El análisis de margen. Éste requiere de cálculos simples de tipo matemático, incorporando proporciones de algunos de los factores arriba descritos y su relación con el número de personas que se requieren para controlar dichos factores;
- El análisis de correlación. Es un análisis de tipo estadístico de dos variables dependientes. Las variables por lo regular son representadas también por alguno de los factores antes mencionados;
- Proyecciones computarizadas. Éstas, como su nombre lo indica, hacen uso de ordenadores para obtener los resultados de la proyección. Para esto, se necesita ingresar al ordenador variables como las descritas; y
- El juicio administrativo. Éste ciertamente se utiliza en conjunto con las otras técnicas; pues aunque sean precisas, deberán contar con la opinión de los expertos de la organización, quienes preverán mejor que cualquier instrumento o tecnología, las tendencias del entorno de la organización.

**(10:22)**

La proyección del suministro de candidatos internos, permitirá establecer cuánto del requerimiento vendrá de adentro de la misma organización. El ejercicio se practica observando diversos instrumentos que reúnen información acerca de los posibles candidatos a ser promovidos; entre éstos se encuentran: el inventario de calificaciones, el cual se puede obtener de la práctica de evaluaciones periódicas de personal. Asimismo, pueden utilizarse tablas de reemplazo de personal, tablas de reemplazo por puesto y sistemas computarizados conteniendo la hoja de vida de aquellos para su debido análisis. **(10:24)**

Por su lado, la proyección del suministro de candidatos externos, supone la nula existencia de candidatos internos y lanza propuestas a través de medios escritos y/o empresas de captación de recursos humanos, con el propósito de recolectar información de los aspirantes y tomar la decisión de reclutamiento y selección.

En este tipo de proyección se deben de tener en cuenta factores macroeconómicos, tal y como las condiciones económicas generales, condiciones del mercado local y condiciones del mercado ocupacional. **(10:28)**

Cabe mencionar que uno de los fines del estudio es determinar, tanto los tipos de proyección de requerimientos que realmente utiliza CCF, así como si son o no los más adecuados para la administración de su recurso humano.

#### **4. Organización de los recursos humanos**

Considerando al hombre como el elemento más valioso con que cuenta una organización y que tiene que satisfacer necesidades que son indispensables para su completa realización, surge entonces la necesidad de brindar oportunidad para el desarrollo y capacitación de los elementos humanos, para que con ello participen más en la organización y sociedad dentro del orden y coordinación para el logro de objetivos de la institución. Esto se consigue con la organización de dicho recurso a través del trazo de objetivos y políticas vinculados a su obtención, manejo y desarrollo.

Es importante también la determinación del tipo de autoridad y el nivel jerárquico; éstos, al momento de llevar a cabo la organización del recurso, proporcionan la idea de quién es el responsable de las funciones y de cuáles; y a su vez, en dónde y a qué nivel se encuentra dentro de la estructura organizativa.

Producto de lo anterior, se puede decir entonces que la organización de los recursos humanos implica:

- La división del trabajo; que puede ser alcanzada a través de la jerarquización, la departamentalización, la descripción técnica de puestos, actividades y obligaciones; y
- La coordinación de dicha división.

## **5. Diseño y desarrollo organizacional de un departamento de recursos humanos**

En *Apuntes de Clase*, de Domínguez Sánchez, se encuentra que cuando en una organización se pretende llevar a cabo el establecimiento de un departamento de personal (y muy posiblemente el de otros departamentos esenciales), hay que tomar muy en cuenta cinco aspectos relevantes de su creación y futuro funcionamiento, ellos son: el nivel jerárquico del mismo, su adscripción, su integración, sus funciones y sus relaciones. De tal manera se tiene lo siguiente:

### **a. Su nivel jerárquico**

Este aspecto sugiere el lugar dentro de la estructura de la organización que debe de ocupar el Departamento. Para decidir el lugar se deben de tomar en cuenta diversos agentes, como el respeto que se espera que tenga la unidad, el prestigio y, principalmente, qué grado de autoridad se espera que ejerza dentro de la organización misma. Del lugar en donde se sitúe, dependerán las probabilidades de éxito o fracaso que conlleven su creación.

### **b. Su adscripción**

Una vez creado un Departamento de Recursos Humanos, se sugiere que éste sea adscrito a la autoridad ejecutiva más alta dentro de la organización. Con esta posición, se vaticinan mayores posibilidades de éxito, ya que el Departamento tendrá un rápido acceso a la alta gerencia y gozará de un

mayor grado de autoridad y de prestigio ante otras unidades. Asimismo, puede ser adscrita a una gerencia media, con lo cual existirían mayores desventajas, ya que pudiera no tenerse acceso directo a los altos mandos y perder la oportunidad de que la información llegue intacta a esa instancia. Además, se pierde parte del prestigio y autoridad que se podría tener siendo una gerencia media por sí misma.

#### **c. Su integración**

La integración de la unidad de recursos humanos puede darse por medio de una comisión múltiple, por un solo órgano y por un órgano central y sus unidades de personal desconcentradas. Estos tipos de integración dependerán del tipo y tamaño de organización del que se trate.

#### **d. Sus funciones**

Las funciones de un Departamento de Recursos Humanos variarán a medida que se vaya desarrollando la organización en sí. Por lo tanto, las funciones de una organización que recién comienza en su mercado o ámbito de trabajo, serán distintas a las de una que ya ha adquirido experiencia a través de sus años de existencia.

Dentro de las funciones básicas; es decir, las que cualquier unidad de personal que empieza su trabajo debería de ejercer, están las siguientes:

- El registro y control del personal existente, el cual se hace necesario para rendir informes ante instancias externas a la organización y/o las internas;
- La captación y empleo de personal, que se refiere principalmente al proceso de integración de recursos humanos. El reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo; y

- Evaluación y promoción, las que deben de realizarse en cooperación con los jefes de cada unidad, a fin de detectar necesidades y áreas que requieren capacitación y perfeccionamiento de los empleados a todo nivel.

No está demás hacer notar que cada una de estas funciones debe contar con sus objetivos y políticas bien definidas, para así asegurar su éxito dentro de la organización.

#### **e. Sus relaciones**

Deben delimitarse con claridad las relaciones de trabajo y coordinación que mantendrá con las demás unidades administrativas de la organización, tanto el órgano principal y sus unidades, esencialmente para evitar que exista interferencia en la labor de unas y de otras. **(10:30)**

Como parte del estudio, se observarán algunos de estos aspectos a fin de establecer su existencia y aplicación dentro de la unidad de análisis.

## **CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL FONDO CRISTIANO PARA LA NIÑEZ, CCF**

### **A. Diagnóstico administrativo**

#### **1. Antecedentes del departamento de Recursos Humanos en CCF**

Hacia el año 2001, luego de la realización de un estudio por parte de una empresa consultora y los directivos de CCF, se creó la unidad de Recursos Humanos.

De dicho estudio se obtuvo que, sin tener dentro de su esquema organizativo una estructura definida para la administración del recurso humano, CCF carecía de políticas y procedimientos de personal debidamente documentados, validados y definidos. De igual manera, la misión, visión y demás valores de la institución no eran difundidos, la información no era siempre accesible para todos y las técnicas de evaluación no incentivaban a los colaboradores, quienes tampoco las comprendían.

Otro factor que favoreció el origen del departamento fue el crecimiento que tuvo la organización tras la implementación de nuevos servicios al área de programas, lo cual derivó en la necesidad de integrar nuevas personas para administrarlos.

Con la adopción de esa unidad, CCF se abrió paso en su propio desarrollo. Permitió el ingreso de herramientas técnicas actualizadas para la evaluación del desempeño, tal es el caso del modelo de evaluación de 360 grados y las encuestas de clima laboral, y empezó a documentar normas y procedimientos de las demás unidades y de la institución en sí.

Asimismo, con el Departamento de Recursos Humanos, se logró fortalecer en cierta medida los sistemas y procesos administrativos y gerenciales existentes.

De lo anterior se puede decir entonces, que la importancia de dicho Departamento radica en que desde su establecimiento, ha permitido a CCF enfrentar los desafíos inmediatos en cuanto a la planificación, el ordenamiento y el desarrollo de sus colaboradores, teniendo en cuenta que de la buena organización de ese recurso y de la administración de su desempeño, depende el éxito que CCF tenga como institución en la entrega de servicios a sus beneficiarios directos e indirectos.

## **2. Análisis estructural de CCF Guatemala y de su departamento de RRHH**

La estructura organizacional de esta institución se encuentra conformada por tres distintos niveles jerárquicos. En el primero se encuentra únicamente la Dirección Nacional. Esta unidad recibe el asesoramiento de un consejo consultivo.

- **La Dirección Nacional**

El Director Nacional es el representante legal de la organización en Guatemala y el responsable de la misma ante las oficinas centrales de CCF en Estados Unidos de América. Es responsable de la correcta y eficiente administración de todos los recursos que ingresan a la oficina nacional y a los proyectos afiliados a CCF en Guatemala, dirigidos a la atención de los niños y sus familias a través de los programas de salud y educación, entre otros;

- **Consejo Consultivo**

Éste es nombrado por el Director Nacional y debe constar de por los menos cinco personas honorables con trayectoria de servicio a la niñez;

El siguiente nivel jerárquico alberga los mandos medios, que equivalen a los puestos gerenciales del área administrativa y del área programática de CCF.

- **Departamento Financiero**

Este Departamento es responsable, ante la Dirección Nacional, de garantizar que los fondos por concepto de subsidios y de fondos especiales para los niños lleguen a cada uno de los proyectos afiliados a CCF en Guatemala. Asimismo, que dichos fondos sean registrados contablemente y administrados de acuerdo al fin para el que fueron destinados, siguiendo planes y presupuestos aprobados previamente;

- **Departamento de Programas**

Es responsable ante la Dirección Nacional de velar porque los servicios que se prestan a los niños, sus familias y su comunidad en materia de salud, educación y cualquier otro programa adoptado, lleguen a cada uno de ellos en forma directa. También es responsable del apoyo a la gestión administrativa, asesorando al personal de los proyectos y a la junta directiva de los mismos; asimismo de realizar monitoreos de evaluación a las metas propuestas en el plan operativo anual de CCF;

- **Departamento de Relación Niño-Padrino**

Responsable, ante la Dirección Nacional, de velar porque la comunicación entre los niños participantes del programa de apadrinamiento y sus respectivos patrocinadores, sea de calidad, constante y en tiempos oportunos, a fin de establecer buenas relaciones con el principal proveedor de los recursos y generar experiencias enriquecedoras en diferentes áreas del desarrollo del niño y su familia. Es responsable también de resolver las inquietudes de los patrocinadores, hechas a través de cualquier vía, de la atención a los mismos cuando visitan a sus patrocinados en el país y de



brindar información a tiempo sobre fondos especiales en efectivo que hayan enviado; y

- **Departamento de Recursos Humanos**

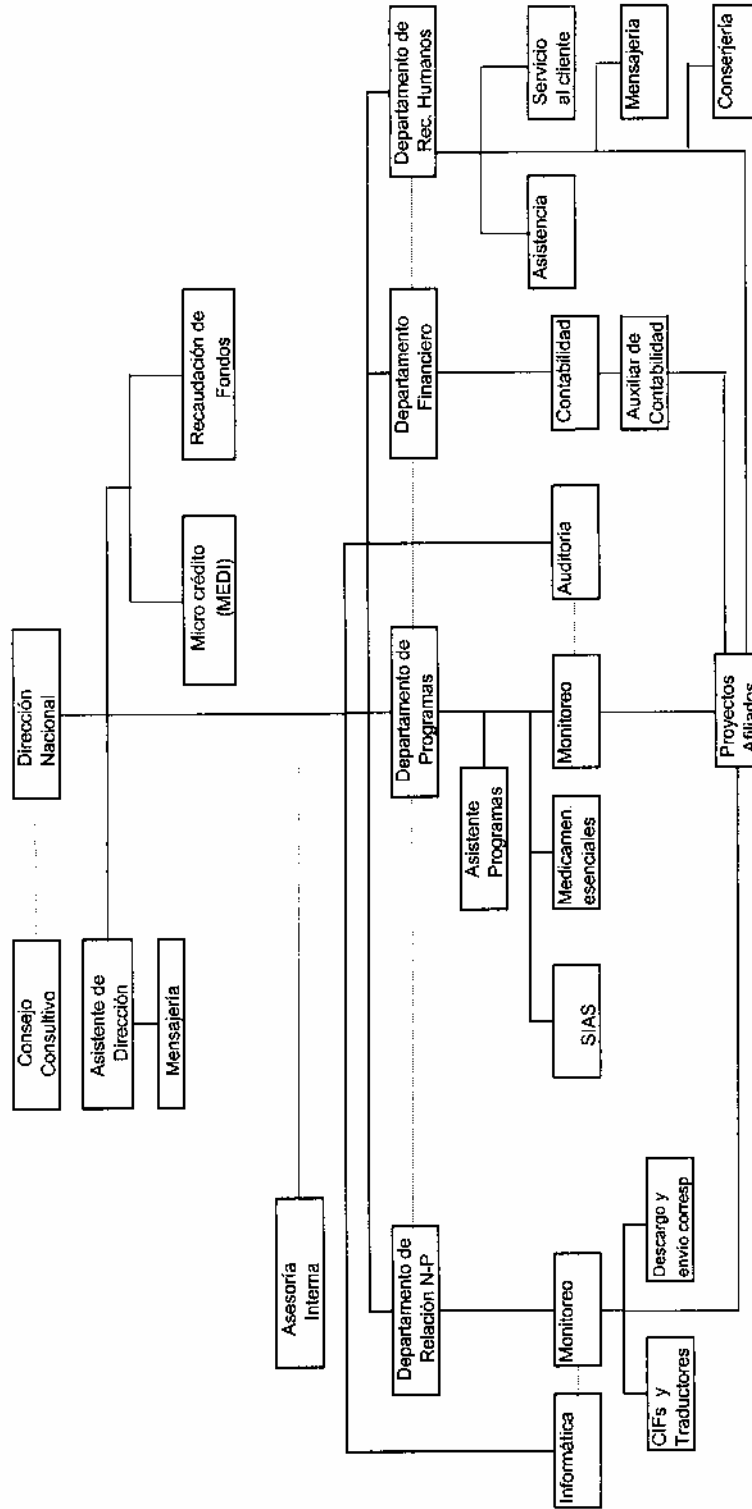
Este es responsable de la planeación, organización, integración y control del recurso humano de la institución. Es el indicado para satisfacer las necesidades del mismo en lo concerniente a capacitación, desarrollo y promoción. Asimismo, se responsabiliza del clima laboral dentro de la organización y de la resolución de conflictos relacionados con dicho recurso.

En el tercer nivel jerárquico de la estructura organizacional de CCF se encuentran los puestos operativos y de monitoreo a proyectos, quienes se encuentran adscritos a los departamentos de programas, de relación niño padrino, financiero y de recursos humanos.

CCF cuenta también con otras secciones destinadas a coordinar diferentes servicios dentro del área de programas y el área financiera. Es importante mencionar que los esfuerzos conjuntos de todas las unidades de CCF, desembocan en la administración de los proyectos afiliados a esta ONG.

En la figura No. 1 se ha incluido el organigrama general del Fondo Cristiano para la Niñez en Guatemala, con el ánimo de proporcionar un mejor entendimiento y una clara visualización de la totalidad de la descripción hecha arriba. Por su disposición gráfica, se encuentra como uno de tipo vertical.

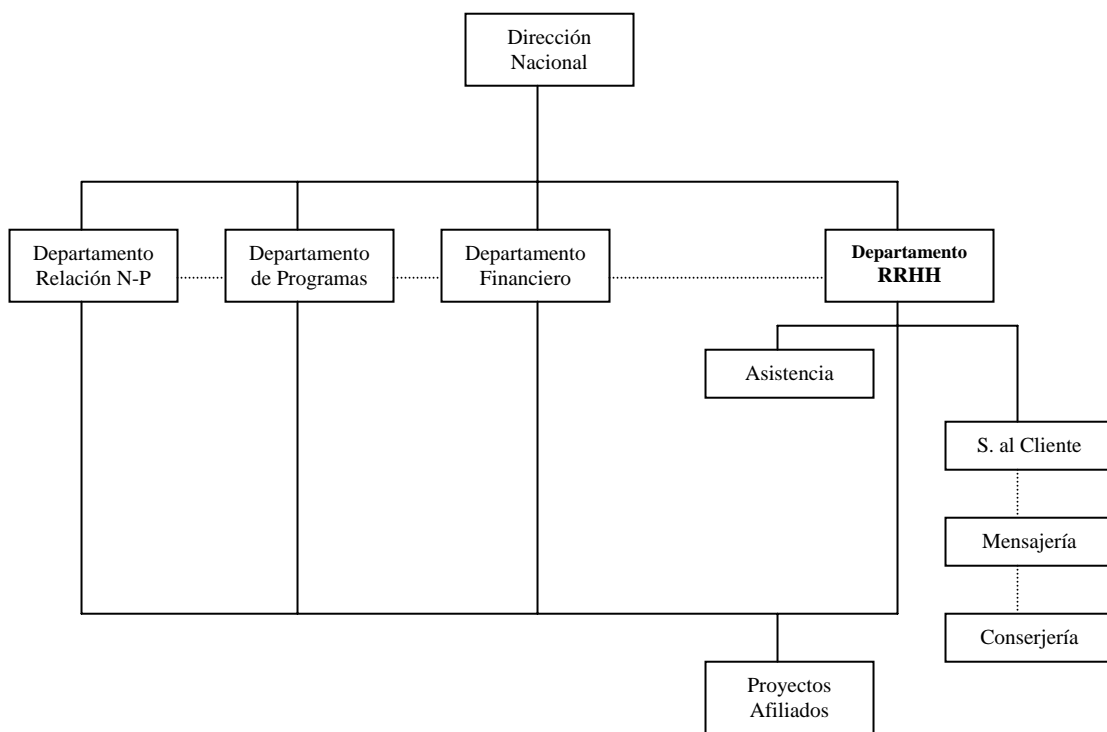
**FIGURA No. 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL DE CCF GUATEMALA**



Fuente: "Propuesta de Curso de Inducción Dirigido a Gerentes de Proyectos"  
VASQUEZ LOPEZ, Jaime A.  
p. 21

Dirigiendo la atención al análisis del Departamento de Recursos Humanos, se proyecta a continuación el organigrama actual de esa unidad. Seguidamente se podrán explicar los aspectos importantes de su nivel jerárquico, tramo de control y tipo de autoridad.

**FIGURA No. 2**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO ACTUAL**  
**DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
**CCF GUATEMALA**



Fuente: investigación de tesis, 2005.

Observando este esquema organizativo específico del departamento, se encuentra que la unidad de Recursos Humanos está establecida en el segundo nivel jerárquico de la institución, junto a los departamentos de Relación Niño-Padrino, de Programas y el Financiero.

Situado a ese nivel, el Departamento de Recursos Humanos ha podido alcanzar, hasta el momento, el prestigio y la autoridad necesarios para llevar a cabo su gestión administrativa dentro de todo el ámbito de la institución.

Dicho prestigio y autoridad, son concedidos por el simple hecho de reportar a un solo nivel jerárquico anterior al que la unidad actualmente ocupa, ganando de esa manera el respeto de los siguientes niveles y el apoyo de sus homólogos.

Desventajas como las de que la información no llegue completa a la última instancia, de que la unidad dependa de otra cuyo director no apoye la función de personal, son evadidas al estar adscrito al primer nivel jerárquico.

El tramo de control de este departamento es adecuado. El jefe de esa unidad tiene bajo su supervisión cuatro personas, que son quienes ocupan los puestos de asistente de RRHH, servicio al cliente, mensajería y conserjería.

Los tres últimos puestos mencionados son usualmente asignados a un Departamento Administrativo; sin embargo, en CCF no existe una unidad para dicha función. Hasta el momento no han afectado el tramo de control del Departamento de RRHH.

El tipo de autoridad en la unidad es formal, no obstante es ejercida tanto de manera lineal como funcional. Esta situación es atribuida a la poca claridad en la

línea de autoridad y la falta de unidad de mando, ya que en varias ocasiones las instrucciones a los puestos supervisados no son canalizadas adecuadamente.

### **3. Análisis funcional**

#### **a. Visión de CCF**

Ser líderes en la prestación de servicios de calidad que aseguren el bienestar del niño y su familia en el contexto de su comunidad, y ser actores claves en actividades innovadoras y de captación de fondos; y

#### **b. Misión de CCF**

Contribuir al bienestar del niño, su familia y su comunidad, por medio del patrocinio de programas de salud, educación, psicosociales y eventualmente otros, dirigidos a:

- Mejorar las condiciones de vida de los niños y sus familias;
- Mejorar el ambiente donde ellos viven; y
- Asegurar el sostenimiento de los logros obtenidos.

#### **c. Objetivos del departamento de Recursos Humanos en CCF**

La institución define los objetivos generales como *Fuerzas Conductoras*, mientras que a sus objetivos más específicos los considera como *Indicadores Clave de Desempeño*.

El objetivo general que rige al área de recursos humanos en el Fondo Cristiano Para la Niñez en Guatemala, es:

Crear un ambiente de estabilidad laboral y de desarrollo personal y profesional.

Vale la pena mencionar también que CCF, dentro de su análisis FODA, plasmado en su plan estratégico, caracteriza como una de sus fortalezas a la disponibilidad de recurso humano calificado. Asimismo, considera como una oportunidad el incremento de la productividad del personal a través de la buena administración de la unidad de Recursos Humanos.

Por su parte, los objetivos generales del departamento son:

- Medir el número de personal que se retira versus el que se queda en la empresa, a fin de obtener el porcentaje existente de rotación de personal;
- Medir el nivel de satisfacción de los empleados en los ámbitos siguientes: de su trabajo actual, de la comunicación, de la cultura organizacional, del trabajo en equipo, de la capacitación y de los segmentos de integridad; esto con el fin de administrar el clima laboral imperante;
- Medir el porcentaje del nivel de dominio de los estándares de grupo, tanto genérico como técnico, para poder evaluar las competencias del personal;
- Medir el porcentaje de empleados que optan al plan de carrera; y
- Medir el porcentaje de empleados certificados.

El objetivo a largo plazo en el área de Recursos Humanos, determinado de los indicadores anteriores, es alcanzar el 95% de satisfacción de los empleados para el año 2006.

Finalmente, el Departamento también cuenta con una meta global, siendo ésta la de asegurar el empoderamiento de las personas para que a través de éstas se provean programas efectivos al cliente final, que son los niños y sus familias afiliados al programa de CCF.

Es necesario hacer la observación de que, aunque se está prestando una mayor atención al personal ya existente y a su desarrollo, desafortunadamente el plan estratégico no refleja objetivos concretos en cuanto al suministro de personal ni a su previa planificación, lo cual puede resultar en un desfase al momento de querer cubrir puestos vacantes como producto de la rotación de personal, y en todo el proceso de integración de personal en general.

De igual forma, no se menciona el número de personas que serán necesarias dentro del Departamento de Recursos Humanos para alcanzar el cumplimiento de su Fuerza Conductora.

#### **d. Funciones del departamento**

De acuerdo a una breve entrevista realizada al jefe del Departamento, se sabe que son seis las funciones básicas de la unidad:

##### **d.1 Registro y control de personal**

Esta es una función a cargo de la Asistente de Recursos Humanos, quien la lleva a cabo mediante la ayuda de una base de datos computarizada, misma que fue hecha a la medida según la necesidad de la institución y que lleva por nombre Sistema Operativo de Recursos Humanos (SORH). Con esta función, CCF tiene la posibilidad de mantener los datos personales más importantes de cada uno de sus colaboradores desde el momento de su contratación, como por ejemplo la dirección en donde éstos residen, números telefónicos para su localización y la de sus familiares en caso de emergencia, entre otros.

También, es aquí donde se manejan las fechas de comienzo de la relación laboral entre empleados y la organización, su historial dentro de la misma

e información salarial de aquellos, para hacer efectivos sus respectivos beneficios.

A su vez, la función de registro y control de personal, permite dar información sobre asistencia y puntualidad de los trabajadores, a quienes se les lleva un record manual de inasistencias y llegadas tardías al trabajo. Con esto, el Departamento de Recursos Humanos es capaz de arrojar reportes sobre el total de días laborados de un empleado y su impuntualidad, si fuera el caso, con el propósito del cálculo del salario a devengar durante un período específico.

Es importante mencionar que en esta función, la Asistente de Recursos Humanos recibe el apoyo de la persona encargada de servicio al cliente, quien lleva el record manual de ingresos diarios del personal en general.

Dentro de esta misma función de registro y control, se debe añadir que el Departamento de Recursos Humanos guarda también, en su base de datos, la información concerniente a los directores de los proyectos afiliados a CCF. En la entrevista con el jefe de la unidad, se determinó que CCF espera tener registrados en el futuro la totalidad de empleados; es decir, no sólo de la oficina central, sino también de los que laboran en los 73 proyectos del país;

## **d.2 Integración de personal**

Esta es una de las funciones estratégicas del Jefe de Recursos Humanos, quien la realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de los colaboradores.



Según información proveída por el Jefe de Recursos Humanos en entrevista realizada, el proceso de reclutamiento en CCF comienza al momento que se detecta un puesto vacante dentro de la institución, lo cual sucede mediante la notificación del dirigente de la unidad que posea la vacante. A partir de entonces se evalúan las posibles fuentes de suministro de personal, las cuales pueden ser internas, siempre y cuando el desarrollo de uno de los colaboradores actuales y su perfil se adecuen al puesto disponible, o bien pueden ser externas, para lo cual en las últimas ocasiones se han contratado los servicios de una empresa consultora de recursos humanos.

Una vez se han reclutado los solicitantes a los puestos, éstos siguen en el proceso de selección con la empresa consultora, para finalmente llegar a ser contratados por CCF, a través del Departamento de Recursos Humanos y con previo análisis y visto bueno del jefe de la unidad en donde laborará la persona recientemente contratada.

Si los aspirantes han llegado de fuentes internas, se promueven al puesto libre, con la debida notificación de su jefe inmediato, y se procede a comenzar con el reclutamiento para el puesto que quedó disponible.

Según y como lo proyectó la entrevista, se sabe que la unidad de Recursos Humanos de CCF participa también en el reclutamiento y la selección del personal de sus proyectos afiliados. Su contribución es la de facilitar pruebas psicométricas y de aptitudes técnicas de acuerdo al puesto, para lo cual los aspirantes deben viajar a las oficinas de CCF en la ciudad capital cuantas veces sean necesarias, no importando de qué departamento de la república provengan.

Tras el proceso de reclutamiento, selección y contratación del aspirante, éste es sometido a una breve inducción, que consiste en la presentación de las instalaciones de la organización y del personal en general. Posteriormente, se le traslada a su unidad y a su estación de trabajo, en donde quedará a manos de su inmediato superior para subsecuentes entrenamientos. Por el momento se desconoce la utilización de manuales o guías de inducción para personal de contrato reciente.

En lo concerniente a capacitación y desarrollo, se determinó que la unidad de Recursos Humanos de CCF tiene dentro de sus funciones planificar entrenamientos de acuerdo a tres áreas básicas: la del desenvolvimiento de competencias gerenciales, perfeccionamiento de competencias técnicas y enseñanzas motivacionales, según sean las necesidades mostradas tras la realización de una evaluación de 360 grados.

Las competencias gerenciales, según explica el Jefe de Recursos Humanos, son aquellas que pueden hacerse nacer y crecer en un colaborador, como por ejemplo la toma de decisiones, el liderazgo, la resolución de conflictos, etc. En tanto que las competencias técnicas son aquellas con las que el empleado ya cuenta, acorde a su escolaridad o su práctica, por ejemplo: el manejo de la computadora, el dominio de otro idioma, maquinaria pesada, entre otras.

En el plan estratégico de CCF, también se describe el establecimiento de un plan de carrera, que consistiría en preparar, mediante capacitaciones específicas, a trabajadores dentro de la institución cuyo perfil concuerda con el de un puesto superior, anticipándose así la cobertura de ese puesto al momento que sea necesario;

### **d.3 Evaluación de personal**

Para esta función, el Departamento hace uso de una herramienta especial de evaluación, la evaluación por competencias estilo 360 grados. Ésta consiste en que el empleado sea evaluado por su inmediato superior, dos colegas, dos subalternos (si los tuviera) y por sí mismo, determinándose así las brechas en su capacidad o rendimiento que deben ser llenadas, según la opinión de todo su entorno de trabajo sobre las competencias preestablecidas para el puesto que ocupare.

El Jefe de Recursos Humanos explica que este tipo de evaluaciones deberían de ser programadas cada seis meses como mínimo; sin embargo, no se ha hecho más que una vez, debido a que el sistema de cómputo por el cual se rige este tipo de evaluación, está desactualizado. La única ocasión en que se llevó a cabo, fue en el año 2001, cuando la unidad de Recursos Humanos fue establecida en la institución.

En el Departamento en mención, se maneja el supuesto de que después de haber realizado una evaluación de ese tipo, se plantean planes de acción para realizar la capacitación correspondiente para el refuerzo de brechas halladas en el rendimiento del personal;

### **d.4 Mantenimiento de un clima laboral agradable y estable**

Para este propósito, el Departamento maneja la elaboración de ***Encuestas de Satisfacción***, con las cuales se esperan encontrar brechas de inconformidad dentro del personal de la institución, que podrían llegar a ser de tipo salarial, de falta de comunicación entre compañeros de trabajo, fallos en el trabajo de equipo, o cualquier otro descontento entre ellos.

El objetivo con esta función es poder brindarle al empleado satisfacción en su desempeño diario, así como también seguridad de pertenecer a un ambiente agradable de trabajo. De acuerdo al Plan Estratégico 2003-2006, este tipo de herramienta debiera ser utilizada trimestralmente, a fin de cumplir con la fuerza conductora del Departamento. Sin embargo, no ha sido así debido a la falta de seguimiento de este aspecto dentro de los planes del Departamento. Se ha utilizado cuando se ha creído necesario.

De acuerdo al Jefe de Recursos Humanos, tras la ejecución de una encuesta de satisfacción, se preparan planes y estrategias para la resolución de los conflictos que denotara el resultado del ejercicio;

#### **d.5 Pago de planilla**

Esta función la realizan en conjunto el Jefe y la Asistente del Departamento, quienes cuentan con una planilla electrónica en una computadora. En ella revisan si los días laborados por los empleados han sido los previstos para el mes, y si los descuentos legales y judiciales concuerdan. Si todo está bien, se imprime, se traslada a contabilidad, en donde emiten y aprueban la transferencia de fondos, y finalmente se envía al banco por medio de mensajería; y

#### **d.6 Área legal laboral**

Mediante esta función, el Departamento de Recursos Humanos de CCF se ocupa de los contratos; tanto del personal de reciente ingreso, como del antiguo. Asimismo, la lleva a cabo al momento de establecer y revisar los reglamentos de la institución.

Es necesario comentar también que los proyectos afiliados a CCF, reciben asesoría por parte del Departamento de Recursos Humanos con respecto

a su ámbito legal laboral. Es decir, al momento de que ellos decidan la contratación de nuevo personal, el Departamento les brinda asesoría en la firma de contratos. Por otro lado, también les presta ayuda cuando aquellos deciden estructurar o revisar algún reglamento.

#### **4. Análisis procedimental**

En CCF es común la utilización de un único documento de planificación, el ***Plan Estratégico 2003-2006***. Éste, es formulado en conjunto por el ***Senior Staff*** (personal de primero y segundo nivel jerárquico), quienes realizan una reunión especial cada 3 años con el fin de compilar la información necesaria para dicho plan y darle forma, sucesivamente.

Dentro del plan estratégico, la unidad de recursos humanos cuenta con el planteamiento de una fuerza conductora, un objetivo a largo plazo, cinco indicadores clave de desempeño y una meta y estrategia global, las cuales han sido expuestas previamente en el análisis funcional de la unidad.

En el documento, la unidad cuenta también con un presupuesto, proyectado según los procedimientos necesarios para la consecución de su fuerza conductora. Referente a la implicación de recursos del Plan Estratégico, se obtuvo la siguiente figura:

**FIGURA No. 3**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH EN**  
**CCF PARA OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS DEL PERÍODO 2003-2006**

ÁREA	FUERZA CONDUCTORA	PRESUPUESTO EN USD* PARA 3 AÑOS
Personal	Crear un ambiente de estabilidad laboral y de desarrollo personal y profesional.	175,000
*Dólares Americanos		

**Fuente: “Plan Estratégico 2003-2006”. Christian Children’s Fund, s.p.**

Una vez definidos sus diferentes objetivos, el Departamento de Recursos Humanos asigna estrategias específicas para la consecución de aquellos. Para esto cuenta con un Formulario de Documentación de Primer Nivel, el cual se concreta y adjunta al Plan Estratégico de CCF durante su creación.

Dicho formulario concede nombre y código a la estrategia, designa el responsable, el objetivo y las metas de la misma. Asimismo, este documento expresa el enlace que tiene la estrategia elegida con la fuerza conductora del Departamento, los medidores de impacto, los medios a través de los cuales se realizará, las fechas de inicio y fin esperadas, y los recursos necesarios para ella, debiendo coincidir estos últimos con la asignación presupuestaria hecha en la sección de implicación de recursos del plan estratégico.

Al mismo tiempo que el Departamento de Recursos Humanos de CCF llena uno de esos formularios, establece un plan de implementación, el cual no es más que una gráfica de Gantt, en la que se enumeran las actividades propuestas para la estrategia en juego y el período en que se espera su realización.

Para su mejor visualización y comprensión, se ha incluido una réplica del Formulario de Documentación de Primer Nivel y otra del Plan de Implementación en la sección de anexos de este estudio. (Ver anexos)

Es preciso decir que el Plan Estratégico formulado cada tres años, es traducido al inglés y presentado ante la casa matriz de CCF en los Estados Unidos de América, quienes emiten sus comentarios u objeciones con respecto a la planeación expuesta.

## **5. Análisis de facultades**

La toma de decisiones con respecto a la administración del recurso humano está centralizada en la Dirección Nacional. Existe una baja delegación de la misma al jefe de recursos humanos. No obstante, la responsabilidad de realización y seguimiento de las funciones se concentra únicamente en los puestos de jefe y asistente de recursos humanos.

## **6. Análisis de relaciones**

Verticalmente, hacia arriba en la estructura organizativa, la unidad de Recursos Humanos de CCF reporta solamente a la Dirección Nacional. Mientras que hacia abajo, la relación de supervisión directa la ejerce sobre la asistente de recursos humanos, y los puestos de servicio al cliente, mensajería y conserjería.

Por su parte, con los 73 proyectos afiliados a CCF, el Departamento de Recursos Humanos guarda una relación de supervisión sobre el proceso de integración de personal y el ámbito laboral legal dentro de los mismos.

Horizontalmente, con las demás unidades administrativas de la institución, mantiene una relación de estrecha cooperación y asesoramiento en lo relacionado a la planificación, organización, control y desarrollo de su propio recurso humano.

## **7. Descripción de la problemática derivada de la organización y el funcionamiento actual del departamento**

Como punto focal del análisis se tomaron los objetivos primordiales que rigen el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de CCF.

Según lo expuesto anteriormente, la unidad orienta sus esfuerzos a la creación de un ambiente de estabilidad laboral y de desarrollo personal y profesional. Con esto, la institución espera alcanzar su objetivo a largo plazo, que consiste en lograr por lo menos un 95% de satisfacción laboral.

Comparando esos objetivos con los informes acerca de la actualidad del Departamento, se podrá entonces realizar un contraste más puntual de los datos que en esta sección se analizan

### **7.1 Encuesta de opinión para la Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una ONG**

Como un aporte a la realización del presente estudio, denominado Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una ONG (caso CCF), se diseñó y llevó a cabo una encuesta de opinión dirigida, tanto al equipo de Ejecutivos de la institución, como al personal en general. Dicha encuesta tuvo como finalidad obtener la percepción que tiene el mencionado grupo, acerca



del funcionamiento e impacto con que cuenta actualmente el Departamento de Recursos Humanos de CCF.

## **7.2 Ficha técnica de la encuesta de opinión dirigida al equipo de ejecutivos y personal en general de CCF**

### **a. Universo**

El universo bajo estudio estuvo integrado por los 37 empleados de las oficinas centrales de CCF en Guatemala, que son quienes tienen el contacto directo, desde su contratación, con el Departamento de Recursos Humanos de dicha institución.

### **b. Muestra**

En esta ocasión se encuestaron 27 personas, todas incluidas en el universo ya mencionado, pertenecientes a puestos de dirección y mandos medios. Para la elección de esta muestra se procedió a seleccionar a través de un muestreo aleatorio simple los elementos que la conformarían, siendo en este caso las personas a encuestar.

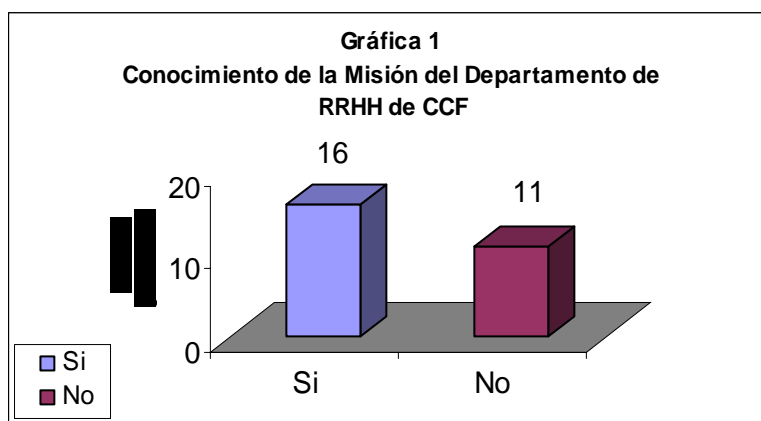
### **c. Cuestionario**

La técnica se llevó a cabo mediante un cuestionario de 17 preguntas, las cuales se plantearon de forma abierta, cerrada, o de opción múltiple. Dicho instrumento se dividió en 3 secciones. Una primera sección, que trataba generalidades del Departamento. La segunda, dedicada exclusivamente a cuestionamientos sobre la planeación, organización e integración del recurso humano de CCF; y la última, cuya misión era recoger observaciones e ideas de los encuestados a fin de ampliar la información sobre el funcionamiento del Departamento.

### 7.3 Análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta

Para facilitar la interpretación de los resultados, se plasmará la explicación necesaria al lado de una gráfica, misma que muestra la estadística resultante correspondiente a cada pregunta analizada de la encuesta de opinión.

#### a. Sección I de la encuesta: Generalidades del departamento de Recursos Humanos de CCF



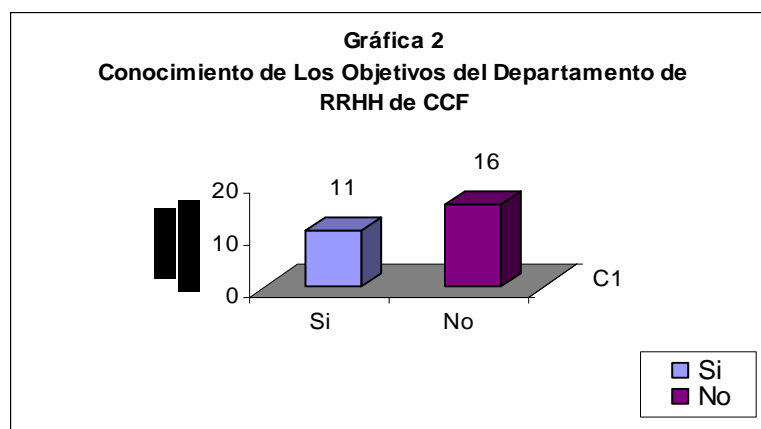
El resultado de la pregunta sobre si se conoce cuál es la misión, o dicho en otras palabras, cuál es la labor primordial del Departamento de Recursos Humanos de

CCF, arroja que 16 de las personas encuestadas si la conoce. **Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Ese número de personas podrían calificarse como aquellas que esperan un servicio determinado del Departamento, y se asume que sabrían cuándo y por qué avocarse a él.

Mientras que las 11 personas que dijeron no conocer el propósito o misión que tiene el Departamento, conseguirían calificarse como aquellas que aún no tienen claro qué asistencia específica esperarían recibir del mismo.

La siguiente pregunta de esta sección, abarcó el ámbito de los objetivos del Departamento, a manera de reforzar la información que los empleados en general tienen sobre ellos.



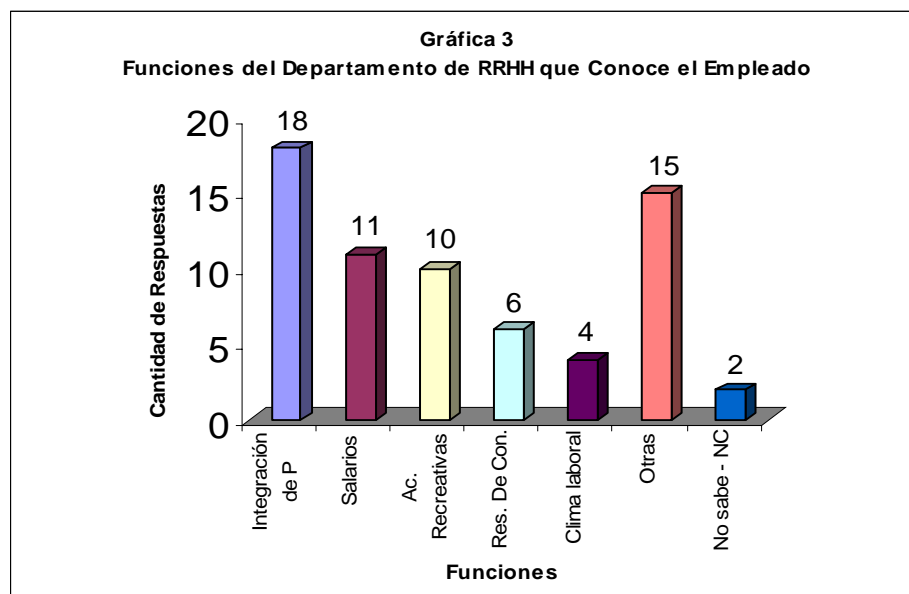
**Fuente: investigación de tesis, 2005**

Ante la pregunta de que si el empleado conoce los objetivos del Departamento, el comportamiento fue totalmente a la inversa en relación a la gráfica 1, ya que 16 de las personas encuestadas dijeron no conocer los objetivos que rigen las acciones de la unidad de Recursos Humanos, mientras que el resto dijo si conocerlos.

El resultado anterior conduce a pensar, anticipadamente, en la existencia de desinformación entre los empleados acerca de hacia dónde va el Departamento y sobre qué propósitos específicos tiene para un determinado período. Se asume que no han existido suficientes reuniones informativas, que sirvan para inculcar al empleado sobre el actuar del Departamento.

Para corroborar la existencia o no de información entre los empleados de CCF, en relación a las actividades de su Departamento de Recursos Humanos, se le

pidió al encuestado que nombrara algunas de las funciones básicas del Departamento que conociera. El resultado se muestra en la próxima gráfica.



**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Como es evidente, la mayoría de los empleados tienen conocimiento de que el Departamento se encarga del proceso de integración de personal, ya que esta función resultó ser la más conocida entre ellos, con 18 respuestas afirmativas.

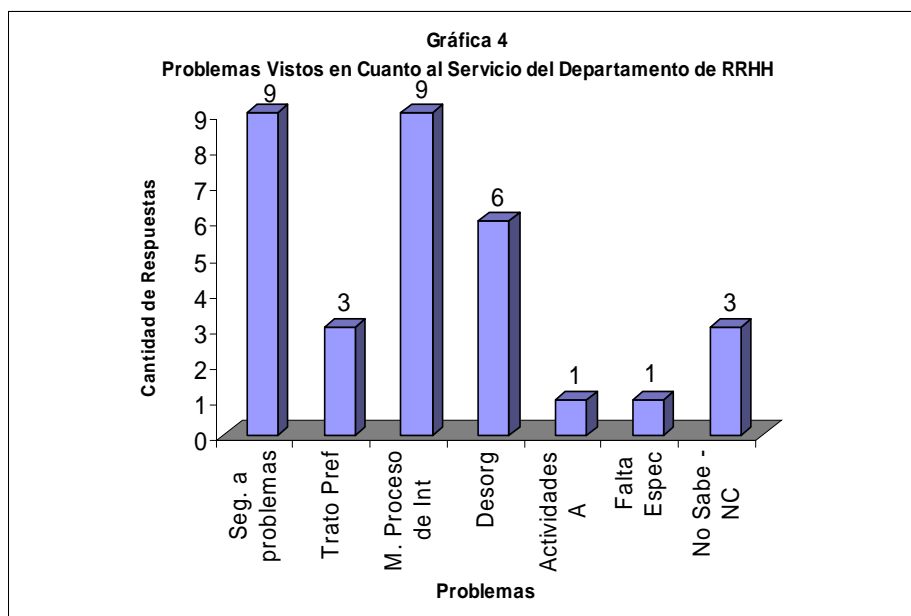
La siguiente actividad más conocida, atribuida al Departamento, fue la administración de salarios, con 11 respuestas, seguida inmediatamente por la organización de actividades recreativas, con 10.

Las menos conocidas fueron la resolución de conflictos y el mantenimiento de un clima laboral propicio, que obtuvieron 6 y 4 respuestas, respectivamente. Aquí se hace necesario destacar que estas son dos funciones muy importantes, puesto que al recordar la fuerza conductora del Departamento, esta hace mención a la creación de un ambiente de estabilidad laboral, conseguida a través

de objetivos más específicos, como la medición del nivel de satisfacción del empleado.

Lo anterior conduce a pensar, nuevamente, en la poca difusión, ante los empleados, de los objetivos y planes del Departamento, así como también de su amplio abanico de actividades.

A este cuestionamiento, los empleados también dijeron conocer otras actividades atribuidas al Departamento de Recursos Humanos, tales como el manejo de expedientes de cada colaborador, administración de los seguros de vida de los empleados y la observancia del derecho laboral en la institución. En conjunto, el conocimiento de estas otras funciones obtuvo 15 respuestas afirmativas.



**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Como último resultado de la primera sección de la encuesta, se muestra la percepción de los empleados, considerados como clientes del Departamento,

acerca de problemas relacionados con el servicio que actualmente les presta la unidad de Recursos Humanos de CCF.

Según la gráfica 4, una de las mayores insuficiencias que presenta el servicio del Departamento, es el seguimiento a problemas de los empleados, ya que obtuvo 9 respuestas. Con el mismo número de respuestas, los encuestados calificaron como deficiente al proceso de integración que lleva a cabo el Departamento, especialmente en la parte de inducción, capacitación y desarrollo.

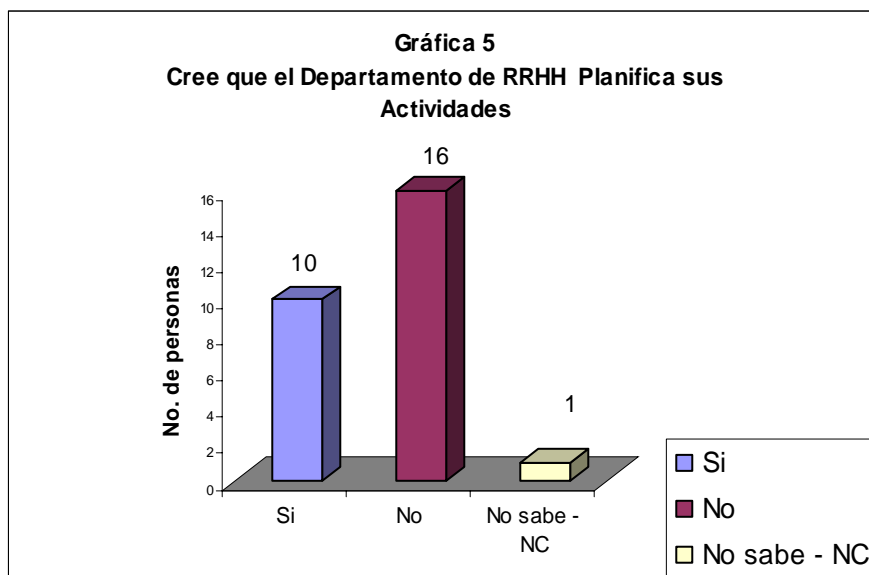
Con lo anterior, de nuevo se hace imperante contrastar el objetivo general (fuerza conductora) del Departamento con la percepción de los empleados, ya que aquel habla del desarrollo personal y profesional del colaborador, mientras que los resultados de la encuesta demuestran un aspecto distinto, en el cual el empleado mismo no percibe un desarrollo personal, ni una instrucción adecuada de sus tareas.

Continuando con el análisis de la gráfica 4, la problemática de desorganización del Departamento obtuvo 6 respuestas, seguido de la percepción acerca de que existe trato preferencial con algunos empleados de la institución, cuyo total de respuestas fue 3.

Una minoría de los encuestados consideró que el Departamento se ocupa de actividades ajenas a su misión (1 respuesta), mientras que otro segmento, también mínimo, opinó que el personal del Departamento carecía de especialización en el ámbito de los recursos humanos.

## **b. Sección II de la encuesta: Planificación, organización e integración en el Departamento de Recursos Humanos**

En esta sección de la encuesta, como primera instancia, se quiso corroborar una de las hipótesis planteadas en el Plan de Investigación. La hipótesis C, apunta a que las actividades del Departamento se priorizan subjetivamente, en lugar de llevar una planificación más apropiada. A fin de confirmar este enunciado, se solicitó la opinión de los encuestados, cuestionándoles acerca de que si consideran ellos que las actividades del Departamento de Recursos Humanos se planifican. De este análisis se obtuvo la gráfica 5.



En esta gráfica se puede apreciar que 16 de los encuestados consideran que las actividades del Departamento no se planifican. En tanto que 10

de ellos creen que si lo hace. **Fuente: investigación de tesis, 2005.**

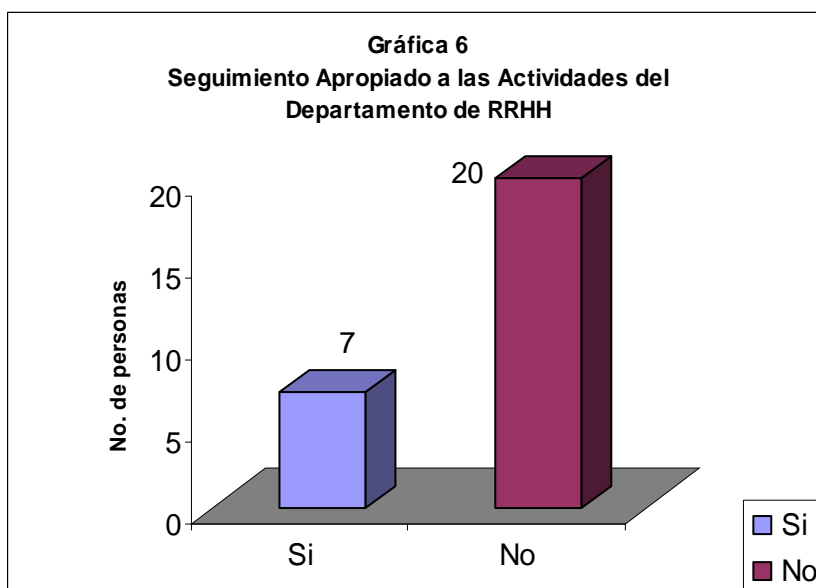
El resto lo conforman aquellas personas que no saben o no contestaron al cuestionamiento.

Adicionalmente, el encuestado, cuya respuesta fuera negativa, tuvo la oportunidad de exponer las razones que le llevaron a dar su respuesta. En esta ocasión, la razón más reveladora proveída por la muestra fue que el Departamento no evidencia planificación alguna en sus quehaceres, por lo tanto, no consideran que la lleve a cabo.

Una segunda razón es que el personal percibe la interrupción abrupta en ciertas actividades, que luego no son retomadas. Como por ejemplo, las encuestas de clima laboral, la evaluación de personal y algunas actividades de capacitación.

Ante este resultado, se infiere en el supuesto de que el Departamento no tiene un plan específico de actividades a corto plazo.

El siguiente aspecto a evaluar, a través de la sección II de la encuesta, fue la organización con que el Departamento cuenta para dar seguimiento a sus actividades.



Según se desprende de esta gráfica, la mayoría de personas (20) consideran que el seguimiento a las actividades del Departamento de Recursos Humanos por parte del personal que lo

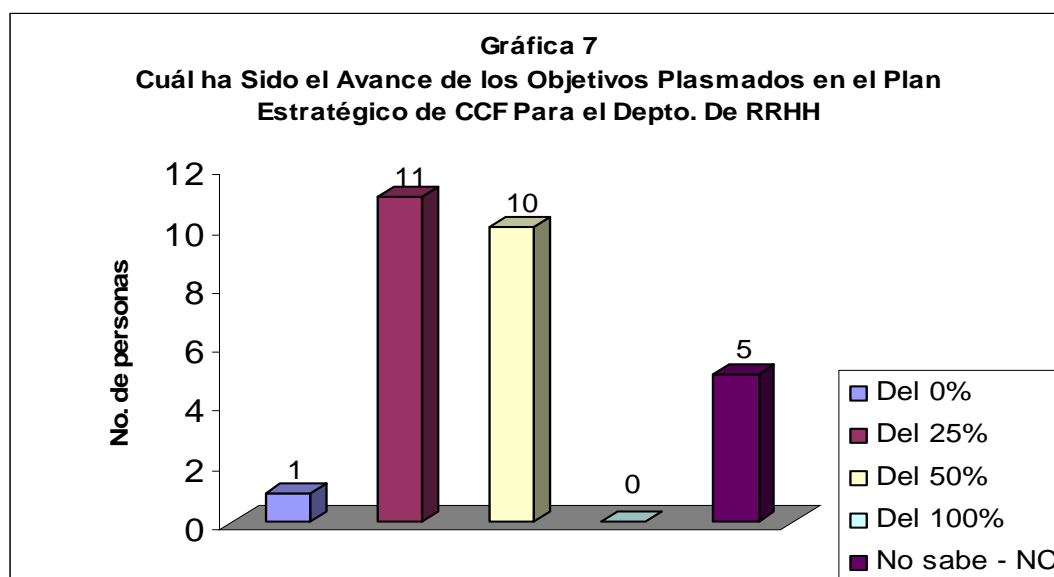
integra, no es propicio. Mientras que el resto considera que si lo es. **Fuente: investigación de tesis, 2005.**

De igual manera, se obtuvieron algunas razones que motivan al encuestado a contestar de esta forma, de las cuales la más significativa es el hecho de que se percibe al personal de esa unidad poco organizado.



Regresando nuevamente al aspecto de las hipótesis planteadas para esta investigación, la hipótesis B supone la carencia de descripciones técnicas de los puestos del Departamento de Recursos Humanos, a raíz de lo cual se ignoraría el principio o fin de una actividad específica. Si bien esto no se ha podido probar a cabalidad con el análisis de la gráfica 6, al menos se infiere que el personal desconoce sus atribuciones, razón que lo lleva a revelar desorganización.

Uno de los objetivos de la investigación es realizar la descripción técnica de los puestos resultantes para el Departamento. Ante este objetivo, se revisará la existencia de dicha documentación. De existir, se redefinirá de acuerdo a los procesos actuales de la unidad, lo cual proveería un mejor conocimiento y control de los mismos, a la vez que daría una estructura lógica al quehacer de los miembros de esa unidad. De no existir, se implementarían.



**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Tal y como se expuso anteriormente, CCF cuenta con su propio Plan Estratégico. Documento que globaliza los objetivos y estrategias de todos los órganos de esa institución para un período determinado.

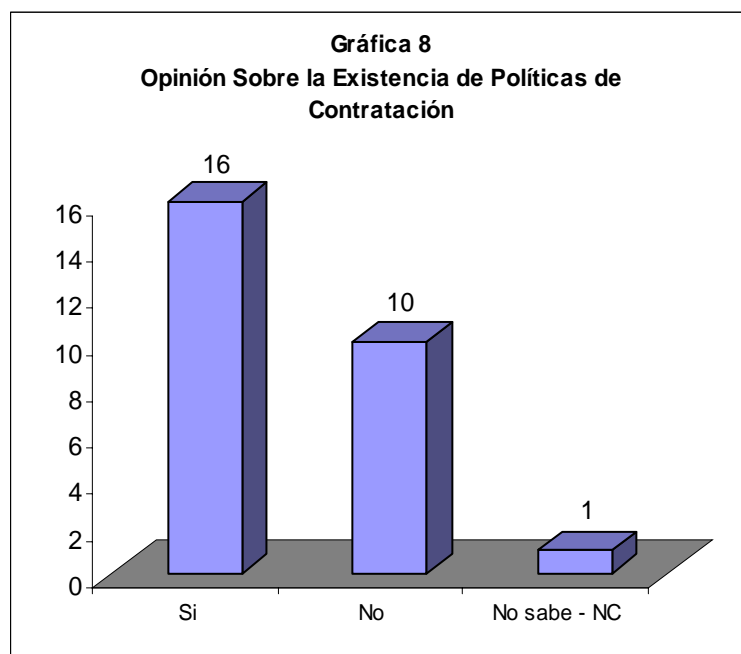
El propósito de analizar la gráfica 7, es mostrar el impacto que ha tenido el documento en mención en el área de Recursos Humanos. En ella puede observarse que 11 de los 27 empleados encuestados, perciben que el avance en la consecución de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, ha sido únicamente del 25%. Mientras que una cantidad similar de empleados (10), cree que el avance ha sido del 50%. No obstante, una de las personas encuestadas cree que ha sido del 0%, mientras que ninguna opinó que el avance haya sido del 100%. Por su parte, 5 personas no supieron o bien no contestaron a la pregunta hecha.

A pesar de que la mayor parte de la muestra opina que el avance de los objetivos del Departamento, plasmados en el Plan Estratégico 2003-2006 de CCF, tan sólo ha rebasado el 25%, esta misma mayoría piensa que este logro ha sido bueno. La razón que dan, de acuerdo a los resultados de la encuesta, es que aún falta un año y medio para que el plazo del Plan Estratégico termine, por lo que de manera optimista, esperan que se alcance un mejor porcentaje de avance.

Este análisis ha servido también, para descartar la hipótesis D de la investigación, que enunciaba la carencia de un plan anual de trabajo. Si bien el Plan Estratégico de CCF no es anual, si es un plan a largo plazo y rige el accionar de todos los departamentos dentro de ese período específico. Ahora bien, hay que volver a recalcar el supuesto de que Recursos Humanos no cuenta con planificación de actividades a corto plazo, tal y como ya se mencionó en el análisis de la gráfica 5.

Para indagar sobre la manera en que se lleva a cabo el proceso de integración de personal actualmente, en la encuesta se incluyeron cuestionamientos acerca del conocimiento de políticas de contratación, métodos de proyección de personal y sobre sus fuentes de suministro.

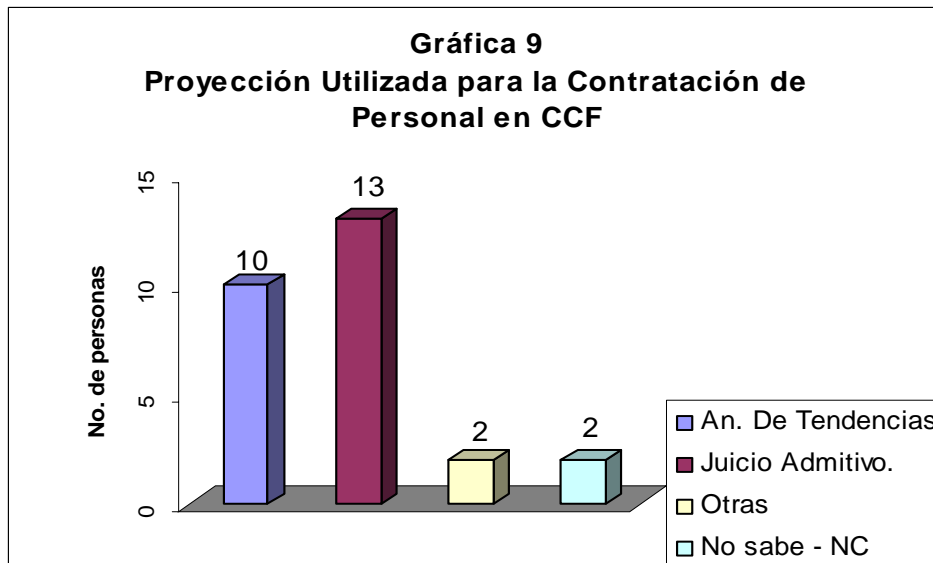
En la gráfica 8, que a continuación se presenta, se indagó en relación a las políticas de contratación.



De acuerdo a los resultados, se obtuvo que 16 de las 27 personas encuestadas si saben sobre la existencia de políticas para la contratación de recurso humano en la institución; mientras que 10 dijeron desconocer que las mismas existan. Una persona no contestó. **Fuente:**

**investigación de tesis, 2005.**

Conforme a este resultado, es claro que el Departamento ha evidenciado seguir lineamientos al momento de contratar personal nuevo. Sin embargo, de acuerdo al siguiente análisis, la unidad de Recursos Humanos no ha probado seguir un método de proyección de personal confiable. Para ello se muestra la gráfica 9.



**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

De la muestra, 13 personas opinaron que el Departamento de Recursos Humanos de CCF, fundamenta la contratación de personal en el Juicio Administrativo; es decir, cada uno de los dirigentes de las respectivas áreas de la institución emite su opinión con respecto a la necesidad de personal extra, estudiándose hasta ese momento sus propuestas.

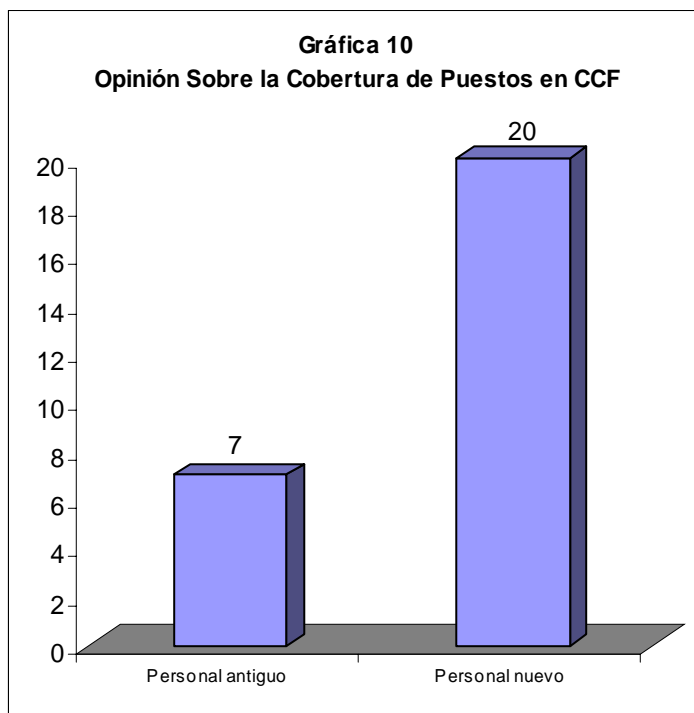
10 personas consideraron que la contratación del recurso humano, se realiza en base a un análisis previo sobre la tendencia del trabajo. Esto quiere decir, que cuando se prevé una variación en las funciones de algún área específica, al mismo tiempo se presupuestan los puestos necesarios para cubrir dicha apertura. Por su parte, 2 personas no estuvieron de acuerdo con ninguno de los dos métodos de proyección, y otro número similar no supo o no contestó al cuestionamiento.

Puesto que existen opiniones divididas sobre la manera en que el Departamento prevé el abastecimiento de personal, se asume que no existe un método estandarizado para realizar una proyección adecuada del mismo. A pesar de

que se obtuvo un resultado significativo en cuanto a la si existencia de políticas de contratación, la probabilidad de que no se haga un pronóstico de recursos humanos previo al proceso de contratación en sí, es alta.

Como un aporte al estudio, se observarán detenidamente y se redefinirán las políticas para el proceso de contratación de personal, sosteniendo la necesidad de que exista un pronóstico de recursos humanos objetivamente elaborado.

De la misma forma se analizó el tipo de fuente de suministro de personal más utilizada. Para ello se ilustra la gráfica 10.



En esta gráfica se puede observar que 20 de los encuestados (74%), han visto que los puestos vacantes, o bien aquellos que han surgido tras la diversificación de funciones, han sido cubiertos con personal nuevo. Mientras que sólo 7 personas (26%), dijeron haber visto cubrir esos puestos con personal antiguo de la institución.

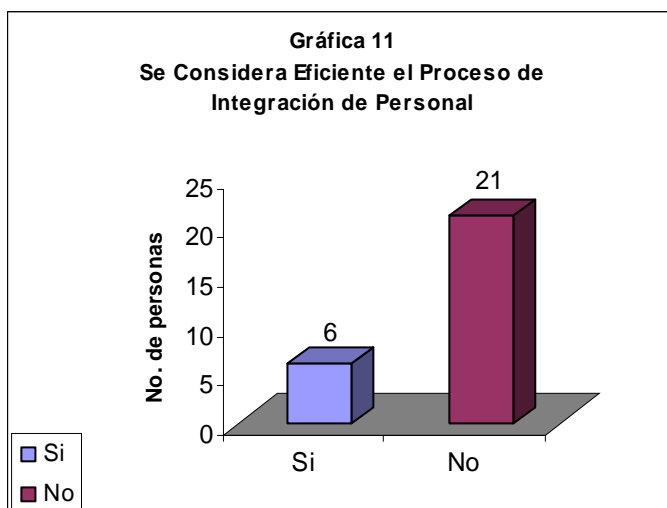
**Fuente: investigación de**

**tesis, 2005.**

En otras palabras, un 74% de la muestra piensa que la fuente principal de abastecimiento de personal es de origen externo. Mientras que la proporción restante, opina que es de origen interno.

Ante este resultado, se puede prever un desencadenamiento de desmotivación entre los empleados de la institución, ya que ésta, al ser un tipo de organización con funciones muy específicas, debería de dar prioridad al personal antiguo para ocupar nuevos cargos y afrontar nuevos retos, promoviendo así el plan de carrera que, según el Plan Estratégico de CCF, espera ponerse en marcha dentro del período 2003-2006.

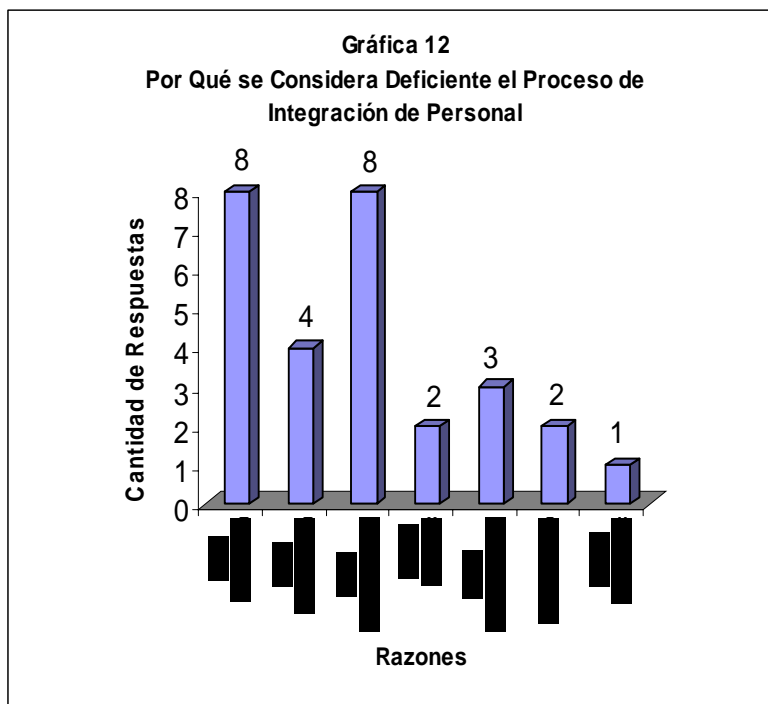
Nuevamente, se hace preciso contrastar en este momento el objetivo general del Departamento, cuyo enunciado hace mención al desarrollo personal y profesional del recurso humano de la institución. Entonces, haciendo dicha observación, sería más razonable pensar, como primera instancia, en las fuentes internas para el suministro de personal.



Con el fin de corroborar la eficiencia del proceso entero de integración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y desarrollo), se planteó un cuestionamiento acerca de éste. El resultado fue así: 21 de los empleados encuestados, no ve dicho

proceso como funcional. El resto de la muestra, si lo cree efectivo. **Fuente:** investigación de tesis, 2005.

Las razones dadas por esa proporción que considera ineficaz el proceso, se ilustran en la gráfica 12.



De acuerdo a esta gráfica, se puede observar que la mayor falta de eficacia del proceso, se percibe en la fase de inducción del empleado, así como también en la de contratación. Ambas partes del proceso obtuvieron el mayor número de respuestas, en cuanto a por qué se

consideraba deficiente el proceso de integración de personal. Más específicamente, la falta de inducción consiguió 8 respuestas, mismo número que alcanzó la percepción de una mala contratación. **Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Inmediatamente después de esas razones, se encuentra el mal sistema de evaluación, que obtuvo 4 respuestas por parte de las 21 personas que consideraron ineficaz el proceso. La poca capacitación que se ofrece al colaborador alcanzó 3, mientras que con 2 respuestas se encuentran la falta de creación de perfiles para los puestos y la realización de un proceso de integración empírico. Por su parte, la falta de manuales que indiquen cómo debe llevarse este proceso, obtuvo una sola respuesta.

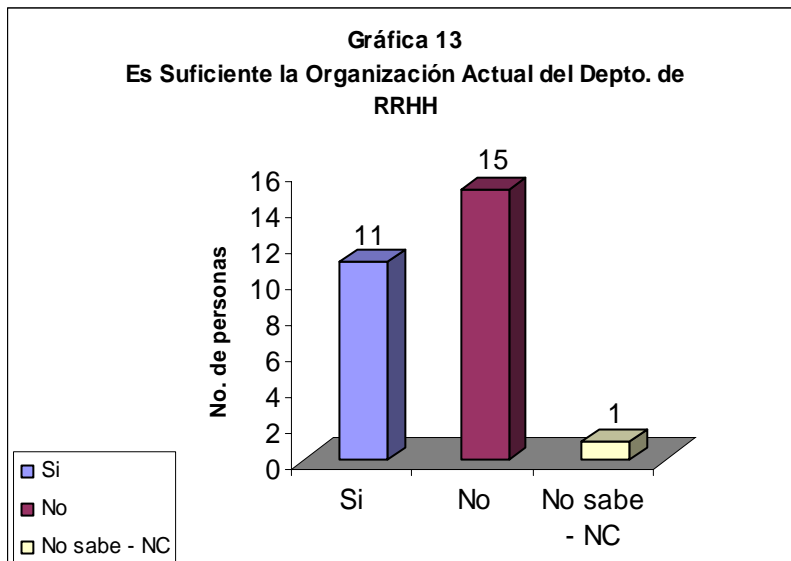
Si se pretende coincidir con los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, es primordial que éste proponga un total y efectivo proceso de integración de personal, de manera que ese recurso sea bien administrado, desde su reclutamiento, hasta su propio desarrollo personal y profesional dentro de la institución, tal y como lo menciona el Plan Estratégico 2003-2006 de CCF.

En la hipótesis A de la investigación, se plantea que la estructura del Departamento de Recursos Humanos ha sido inestable desde su creación, puesto que ha variado en repetidas ocasiones.

Antes de la realización del presente estudio, la unidad mantenía una organización compuesta por un puesto de Jefe de Recursos Humanos y otro de Asistente de Recursos Humanos, siendo este último a medio tiempo. Poco tiempo después de haber iniciado esta investigación, se llevó a cabo un cambio, el cual consistió en que el puesto de asistente volvería a ser a tiempo completo. Probándose, a través de la técnica de observación, la inestabilidad de la estructura del Departamento.

Para validar el alcance que esa estructura tiene, se preguntó a los encuestados qué opinaban al respecto. Del resultado de obtuvo la gráfica 13.





En esta ilustración, se demuestra como 15 elementos de la muestra opinan que la organización actual del Departamento de Recursos Humanos de CCF, no es suficiente para lograr su cometido. 11 piensan que si lo es,

mientras que 1 no supo o no contestó a la interrogante. **Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Aquellos que consideran que no es suficiente la estructura actual del Departamento, refieren su opinión al hecho de que la demanda para éste es demasiado amplia, ya que debe atender a los 37 empleados de las oficinas centrales, y a su vez debe participar y facilitar los procesos de integración de personal de los 73 proyectos afiliados a esta ONG.

Asimismo, esa parte de la muestra, considera que deberían de existir más personas dentro de la organización del Departamento, especialmente dedicadas a procesos que no han podido abarcar las dos personas actuales, tal es el caso de las funciones de coordinación de capacitación, administración de pruebas técnicas para la selección de personal y la gestión del personal de proyectos.

Apegándose a los objetivos de la investigación, se llevará a cabo una proyección de requerimientos de personal exclusivamente para el Departamento de

Recursos Humanos, con el fin de revelar la verdadera necesidad de ampliar su estructura. Partiendo de esto, se propondría una mejor división del trabajo.

### **c. Sección III de la encuesta: observaciones generales**

Esta sección fue especialmente incluida para obtener un aporte extra de parte de la muestra. El objetivo fue dejar un espacio abierto, a fin de que el encuestado proporcionara ideas u opiniones con relación al funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de CCF.

El encuestado tuvo la oportunidad de conceder más de un dictamen, por lo que se obtuvieron varios de ellos. Dentro de los más significativos, se encuentra la opinión de que el Departamento debería de prestar mayor atención a los problemas y / o quejas de los colaboradores de la institución.

Dicha opinión puede ligarse a la respuesta obtenida sobre el seguimiento que el Departamento da actualmente a sus actividades (gráfica 6), en donde un 74% de la muestra dictaminó que éste no es adecuado. Se considera que si el Departamento llevara una apropiada planificación de actividades a corto plazo, en ella podría incluir todas aquellas que sirvan para la resolución de conflictos relacionados con el personal, así como también para la motivación de éste.

Muy importante fue el siguiente aporte, en el cual la gente encuestada indicó que el Departamento de Recursos Humanos no es completamente autónomo en sus decisiones, y que constantemente se ve influenciado por la Dirección.

Esta situación se relaciona a que CCF, de manera global y desde sus orígenes, jamás fue concebida con una unidad específica de personal, por lo que dichas funciones las cubría directamente la Dirección de la institución.

Hoy en día, puesto que ya existe el Departamento, es necesario brindarle libertad en sus acciones, para que éstas sean genuinamente encaminadas al bienestar del recurso máspreciado de cualquier organización, el humano, logrando que éste no perciba obstáculo alguno en su propio desarrollo.

Los encuestados también opinaron sobre la importancia de optimizar el sistema de evaluación de personal, al igual que mejorar el clima laboral imperante en la institución. Lo cual se encuentra ligado a la planificación de actividades.

Entre otras de las sugerencias de las personas encuestadas hacia la unidad de Recursos Humanos, se encuentran las de incentivar constantemente al personal, definir la cobertura que el Departamento debe tener con respecto a los proyectos afiliados a CCF, dar a conocer sus planes y, finalmente, la de mejorar la utilización de manuales y guías para el personal en general.

Los análisis previos, se han realizado con el objeto de coincidir con muchos de los objetivos de la investigación; uno de ellos, conocer el impacto que tiene el Departamento de Recursos Humanos de CCF. Es evidente que existe cierta desinformación entre el personal con respecto al propósito que tiene esta unidad, la cual conduce al colaborador a mostrar apatía hacia actividades que provengan de este Departamento, a la vez que provoca baja credibilidad hacia sus logros.

Por lo anterior, es importante que se preste rápidamente la debida atención al mejoramiento de los procedimientos y la imagen del Departamento, por lo mismo y para lograr estos objetivos, se ha recopilado valiosa información con el objeto de reestablecer considerablemente su estructura y su alcance.

## 8. Análisis organizacional o administrativo (esquema final del diagnóstico)

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Posible solución</b>
Preferencia a fuentes externas de suministro de personal.	Políticas sobre fuentes de suministro de personal no están orientadas al desarrollo interno de la organización.	Bajo alcance al objetivo específico de desarrollo de un plan de carrera y al de desarrollo profesional del empleado.	Redefinir políticas sobre fuentes para la contratación de personal y reorientarlas de acuerdo a objetivos.
Mal ordenamiento y priorización de actividades en el departamento.	Falta de planes de acción específicos para actividades de alto consumo de tiempo, por ejemplo: proceso de evaluación de personal.	Bajo alcance de los objetivos del departamento.	Implementar plan de acción para actividades de evaluación de personal, encajándolo con plan de capacitación.
Proceso de integración de personal deficiente.	Traslado de la responsabilidad de captación de personal a una empresa consultora de personal.	Proceso tardío de reclutamiento y selección de personal.	Implementar plan de acción para la rápida y eficaz realización de un proceso de captación de personal.

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Posible solución</b>
Proceso de integración de personal deficiente.	Aparente falta de manuales de inducción.	Nulo seguimiento al proceso de inducción de personal.	Revisar, redefinir o implementar manuales para el proceso de inducción.
Proceso de integración de personal deficiente.	Proyección de requerimientos de personal basada en juicio administrativo.	Contratación subjetiva de personal.	Recomendar una proyección de requerimientos de personal basada en el análisis de las tendencias laborales.
Proceso de integración de personal deficiente.	Falta de personal en el departamento para seguimiento a aspectos de inducción, evaluación y capacitación de personal.	Bajo alcance del objetivo de desarrollo personal y profesional del empleado.	Implementar nueva estructura en el departamento, incluyendo puesto específico para desarrollo del personal.
Rotación de personal y trabajo compartido del asistente.	Falta de claridad en la línea de autoridad y la unidad de mando.	Inestabilidad de la estructura actual del departamento.	Exponer problema a alta dirección y obtener mayor autonomía.

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Posible solución</b>
Interrupción abrupta en actividades de capacitación propuestas en el plan estratégico.	Desconocimiento de funciones y/o atribuciones del personal del departamento.	El departamento proyecta desorganización y baja planificación.	Implementar descripciones técnicas de puestos de RRHH, orientadas a los objetivos del departamento.
Desinformación en el personal.	Mala difusión de objetivos y actividades del departamento.	Desconocimiento y apatía hacia logros y trabajo del departamento.	Reuniones periódicas e informativas acerca de planes, actividades y servicios del departamento.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, CASO CCF**

#### **A. Definición de políticas sobre fuentes de suministro de personal**

Producto de la evaluación y diagnóstico de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de CCF, realizados en el capítulo anterior, se sabe que una de sus funciones primordiales, entre otras, es la integración de personal. Se le otorga la categoría de primordial puesto que derivado de ella se nutre de este recurso a toda la institución.

De acuerdo a los resultados recabados a través de la encuesta de opinión practicada con anterioridad, la integración de personal es una de las funciones más conocidas por los colaboradores en general. No obstante, resultó ser una de las actividades que más criterios compartidos obtuvo durante la realización del estudio. Más del 50% de la muestra consideró que sí existen políticas o lineamientos a seguir para contratar recurso humano; sin embargo, éstas no están permitiendo el alcance de los objetivos relacionados con el desarrollo del empleado. Según el análisis final, actualmente se proyecta el requerimiento de personal a través del juicio administrativo y se reincide en la utilización de fuentes externas para la contratación.

En virtud de que nunca se tuvo a la vista documentación que muestre políticas deliberadas sobre la contratación de personal, y con el afán de lograr el alcance de los objetivos del departamento e iniciar una buena integración de personal, se propone la siguiente definición de políticas que contribuirán con un ordenado y adecuado suministro de recurso humano.

# **POLÍTICAS INSTITUCIONALES SOBRE FUENTES DE SUMINISTRO DE PERSONAL**

## **a. Objetivo**

La siguiente definición de políticas de contratación de personal, lleva por objeto establecer directrices que rijan la actuación del Departamento de Recursos Humanos de CCF, ante la incorporación de personal para puestos vacantes o nuevos;

## **b. Alcance**

Las políticas propuestas son aplicables a cualquier proceso de contratación de la institución, y a toda persona seleccionada como candidata para una posición dentro de Christian Children's Fund (CCF);

## **c. Responsabilidad**

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos de CCF, el análisis, aplicación y debido seguimiento de las políticas sobre fuentes de suministro de personal aquí propuestas; y

## **d. Políticas**

### 1. Sobre las fuentes de suministro de personal

- Dar prioridad al personal que labora en la institución para que aplique a las vacantes que surjan, esto con el fin de dar continuidad



a lo enunciado en el Plan Estratégico 2003-2006 de CCF, con respecto al desarrollo personal y profesional del empleado; y

- Recurrir a fuentes externas de contratación, exclusivamente si ninguno de los actuales empleados de la institución figurase como potencial candidato al puesto a cubrir.

## 2. Sobre las contrataciones

- Basar la contratación de personal únicamente en la calificación de competencias requeridas para un puesto en particular, sin discriminación de raza, religión, sexo e ideología;
- Gestionar el incremento o cobertura de puestos exclusivamente a través del Departamento de Recursos Humanos;
- Solicitar la contratación de empleados a la instancia arriba mencionada, con un plazo de por los menos 1 mes de anticipación;
- Garantizar el cumplimiento de las diferentes etapas de los procesos previos de reclutamiento y selección;
- Extender solicitud de contratación, de parte de la unidad que requiriera cubrir un puesto vacante, dirigida al Jefe de Recursos Humanos de CCF;
- La solicitud hecha debe justificar claramente la duración y tipo de contrato, remuneración propuesta, funciones que desempeñará el candidato y el por qué de la contratación;
- Ninguna vacante debe cubrirse sin llenar previamente una solicitud de contratación de personal;
- El Departamento en donde se presenta la vacante, es quien establece los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente; tal y como escolaridad y competencias requeridas, toda vez no se implemente un manual de clasificación de puestos;

- En todos los casos, los candidatos deben ser entrevistados, en primera instancia, por el jefe de recursos humanos de CCF, con el objetivo de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas e intereses, y demás requisitos del puesto;
- En segunda instancia, deben ser entrevistados y aprobados por el jefe de la unidad que solicitó su contratación, o en ausencia de éste, por quien él designe;
- El Departamento de Recursos Humanos de CCF deberá comunicar, por escrito, la decisión final de contratación a la unidad que hiciera la solicitud;
- Otorgar un período de prueba de 2 meses, con goce de sueldo, antes de la contratación final del candidato;
- El Departamento de Recursos Humanos de CCF, dirigirá las gestiones para dar por hecha una contratación;
- Cuando una contratación haya sido concretada, debe notificarse en reunión oportuna al Senior Staff de CCF;
- Después de un nombramiento, debe confirmarse al nuevo empleado mediante un contrato de trabajo, el cual debe contener todas las informaciones requeridas por el Código de Trabajo de la República de Guatemala; y
- Recursos Humanos debe recibir a cada persona contratada y ofrecerle las informaciones generales de la institución, preparándola para las siguientes fases del proceso de Inducción.

### 3. Generales

- No podrán trabajar en la institución empleados unidos por relaciones de parentesco;

- Todo empleado contratado para laborar en CCF, debe tener una escolaridad mínima y concluida a nivel diversificado;
- Se debe conservar archivo de candidatos elegibles para futuras contrataciones, dando preferencia a la revisión del plan de carrera del personal antiguo;
- Mediar, a través del Departamento de Recursos Humanos, en el proceso de contratación de empleados de los proyectos afiliados a CCF en todo el país, proporcionándoles tanto la orientación mediante estas Políticas Institucionales Sobre Fuentes de Suministro de Personal, como las herramientas necesarias para reclutar y seleccionar candidatos (guías, pruebas psicológicas y prácticas); y
- Cuando alguno de los proyectos afiliados se disponga a contratar personal, presupuestado en el subsidio proveído por CCF, debe comunicar oportunamente al Departamento de Recursos Humanos de la institución, sus planes de contratación.

Las políticas arriba propuestas se han formulado con el ánimo de proveer una base teórica, susceptible de seguirse al momento de incorporar personal a la institución y, eventualmente, a sus proyectos afiliados. De igual manera, para aliviar el desconcierto que pueda ocasionar basar este proceso puramente en el juicio administrativo y el bajo alcance de los objetivos de desarrollo del personal.

No está demás sugerir, que el Departamento de Recursos Humanos lleve un adecuado control y método de reclutamiento y selección de personal, ya que si este proceso previo es bien realizado, la contratación será aún más práctica y efectiva.

Es aconsejable también que los criterios de inducción, capacitación y desarrollo de personal, sean seguidos sobre una base teórica, y a su vez planificados de manera periódica mediante instrumentos administrativos prácticos y funcionales.

### **B. Instrumentos de planificación para evitar el estancamiento en las funciones de registro, captación y desarrollo del personal**

La planificación de actividades disminuye en gran medida el riesgo de contratiempos, decisiones tomadas a ciegas durante el curso de una acción e incluso el hecho de priorizar tareas subjetivamente, puesto que se cuenta con una base teórica o gráfica del plan.

La utilización de instrumentos gráficos de planificación facilita grandemente la visualización y evaluación del desarrollo de una actividad.

Previo a la realización de un plan, es necesaria la definición de sus objetivos, estrategias y tareas; así como también la estimación de los tiempos de acción, proyectando el inicio y finalización de cada tarea y sus responsables.

Si bien es cierto que el Plan Estratégico 2003-2006 de CCF incluye un plan de implementación para la capacitación de personal, el mismo hace referencia exclusivamente a ese tema, careciéndose de un plan específico para la etapa previa de evaluación, considerada también como parte de la fuerza conductora ligada al desarrollo personal y profesional del recurso humano de la institución.

## **PLAN DE ACCIÓN SUGERIDO PARA EL PROYECTO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE CCF, PERTENECIENTE A LA FASE DE DESARROLLO DEL MISMO**

### **a. Objetivos del plan**

El capital humano es el recurso vivo de CCF, mediante el cual se logran materializar, tanto la misión como los objetivos primordiales. De su desarrollo depende el éxito de la institución, como proveedora de servicios en salud y educación a lo ancho de casi todo el país.

El plan aquí propuesto, tiene por objeto lo siguiente:

1. Retomar un proceso ordenado de evaluación de personal, a fin de permitir el progreso constante de este último, alineándose de esta manera con la Fuerza Conductora de CCF, relacionada con el desarrollo personal y profesional de sus empleados;
2. Minimizar el estancamiento de dicho proceso de evaluación y hacer de él una actividad sostenible y susceptible de realizarse periódicamente;
3. Revelar, tras la ejecución del plan, las necesidades de capacitación y desarrollo, dando paso a lo propuesto en el Plan Estratégico 2003-2006 de CCF; y
4. Implementar un inventario de capacidades y habilidades individuales, así como también de aspiraciones y preferencias, del personal de la institución.

## **b. Estrategias**

El logro de los objetivos del plan, se fundamenta en el impulso de las siguientes estrategias:

- a. Obtener el apoyo del Senior Staff de CCF, dándoles a conocer la puesta en marcha del plan de evaluación de personal;
- b. Difundir correctamente el plan entre los colaboradores de toda la institución, a través de los dirigentes de cada área;
- c. Reincorporar el método de evaluación del desempeño tipo 360 grados, al sistema de desarrollo de personal del Departamento de Recursos Humanos de CCF;
- d. Promover la evaluación del desempeño tipo 360 grados, como un método renovado de valoración de personal, que permitirá una descripción más objetiva del comportamiento y necesidad de desarrollo del colaborador;
- e. Poner a disposición, en cada estación de trabajo y vía Intranet, el software destinado para ese método de evaluación, el cual fuera adquirido con anterioridad, y así brindar confidencialidad y fácil acceso a él; y
- f. Establecer el rango de “cada dos años” como período de utilización del plan, y así convertir en cíclico el proceso de evaluación.

## **c. Supuesto**

El plan deberá implementarse, de forma inaugural, el primer semestre del año 2006, de manera que en el segundo semestre se trabajen las actividades de

capacitación y desarrollo. A partir de entonces, deberá ser puesto en marcha por lo menos cada dos años.

#### **d. Definición de tareas y asignación de tiempos del plan**

<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>TAREA A REALIZAR</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO DE REALIZACIÓN</b>
A	Reunión de presentación de objetivos y estrategias del plan, con Senior Staff de CCF	1 semana. A cargo del Jefe de RRHH
B	Definición de vías para comunicar el plan de evaluación al personal en general	1 semana. A cargo del Jefe y Asistente de RRHH
C	Reunión por departamentos para dar a conocer la implementación del plan	1 Semana. Organización a cargo del Jefe de RRHH
D	Determinación de competencias a evaluar según jerarquías y puestos	4 Semanas. A cargo del Jefe de RRHH y de las demás áreas
E	Revisión del software de evaluación, adquirido para la realización del método 360 grados	1 Semana. A cargo Jefe de RRHH y coordinador de sist.
F	Ratificación y validación del software de evaluación	1 Semana. A cargo del Jefe de RRHH
G	Hacer disponible el software de evaluación en la Intranet de CCF	1 Semana. A cargo Jefe de RRHH y coordinador de sist.
H	Designación de evaluadores y evaluados	2 Semanas. A cargo Jefe de RRHH y otros dirigentes de área
I	Taller de instrucciones y sensibilidad de la gente involucrada	1 Semana. A cargo Jefe y Asistente de RRHH
J	Ejecución del proceso de evaluación	3 Semanas. Dirigido por Jefe de RRHH
K	Emisión de reportes	2 Semanas. A cargo de Asistente de RRHH

L	Sesiones individuales de retroalimentación con personal evaluado	3 Semanas. A cargo Jefe de RRHH y dirigentes de área
M	Revelación de las necesidades de capacitación	2 Semanas. A cargo de Jefe de RRHH
N	Elaboración de los planes de acción	2 Semanas. A cargo de Jefe de RRHH
O	Puesta en marcha del plan de implementación de capacitación de personal en base a competencias	1 Semana. A cargo de Jefe de RRHH

**e. Diagrama de Gantt para la ejecución del plan**

La puesta en marcha y proceso completo del plan de acción sugerido para el proyecto de evaluación de personal de CCF, se muestra en el diagrama siguiente:



**FIGURA No. 4**  
**DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN DE ACCIÓN SUGERIDO**  
**PARA EL PROYECTO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL DE CCF**  
**PERTENECIENTE A LA FASE DE DESARROLLO DEL MISMO**  
**PRIMER SEMESTRE AÑO 2006 - POR MES Y POR SEMANA**

Tareas*	Año: 2006																							
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A																								
B																								
C																								
D																								
E																								
F																								
G																								
H																								
I																								
J																								
K																								
L																								
M																								
N																								
O																								

\* Tareas descritas según matriz de actividades a realizar, mostrada en el inciso anterior.

Como se pudo observar, se sugiere que el plan comience la segunda semana de enero. De acuerdo a la información recabada, se sabe que usualmente, durante la primera semana de ese mes, la institución brinda días de asueto.

La asignación de tiempos y el diagrama, se diseñaron con amplios períodos de realización por tarea (semanas), debido a que la organización actual del Departamento de Recursos Humanos de CCF, consta únicamente de dos puestos, el de jefe y el de asistente, los cuales deben cubrir dichas actividades para los 37 usuarios finales.

Dentro de esos períodos amplios, se encuentra contemplado tiempo muerto; es decir, momentos en los que no se ejecutará ninguna parte del plan, y que servirán para dar continuidad a tareas diarias del Departamento.

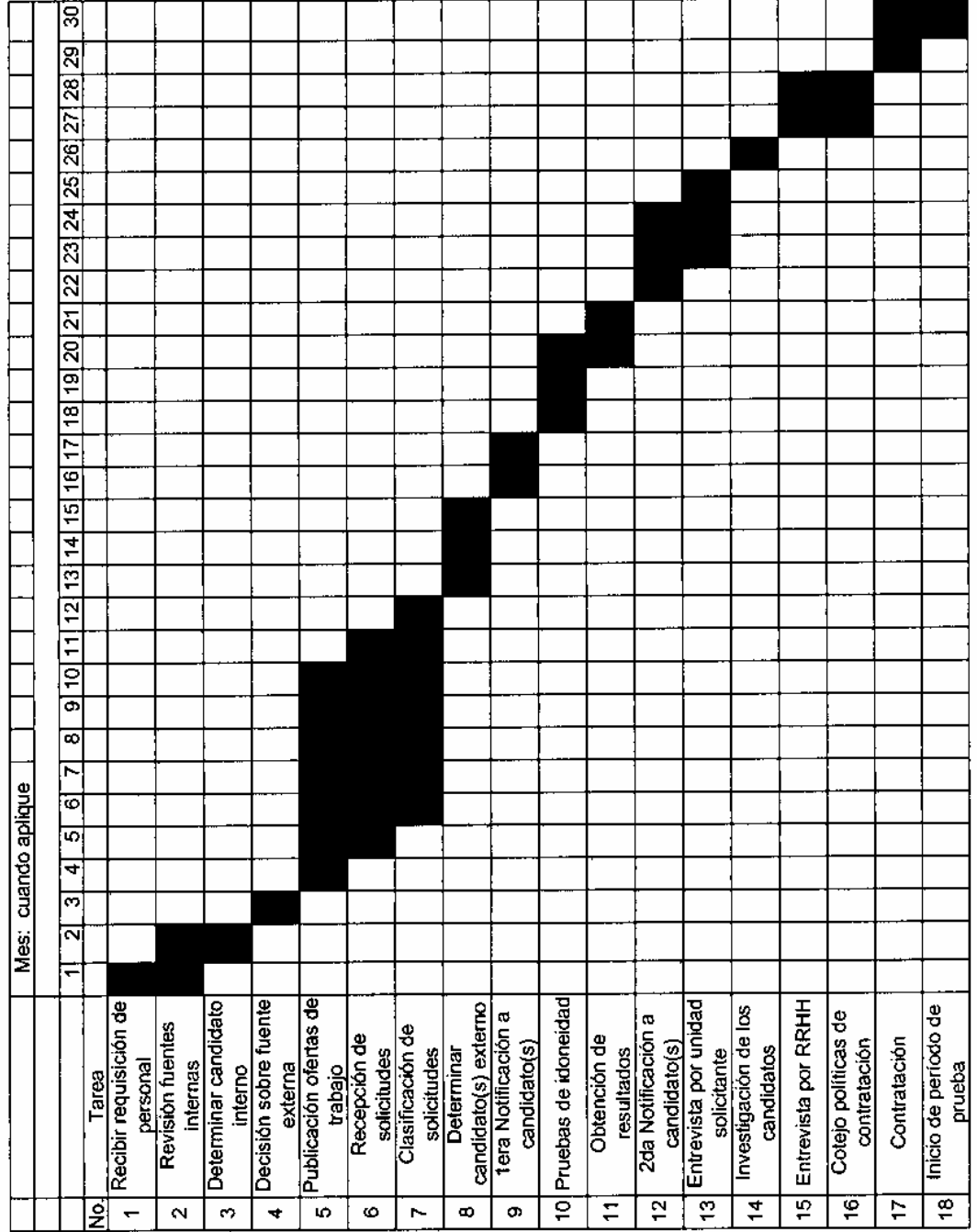
#### **f. Planificación de actividades de captación y registro de personal**

Al igual que en el plan de acción propuesto anteriormente, se puede crear un diagrama de más sencillo, en el cual se planifique una actividad corta en relación a su tiempo de realización.

De esa forma, se propone también una nueva gráfica de Gantt, la cual representa la realización del proceso de captación (reclutamiento y selección) de personal.

En ella se maneja el supuesto de que dicha actividad debe ser completada en 30 días máximo, que deberá comenzar con la requisición de personal hecha por una unidad y terminar con la selección de candidatos, para luego dar paso al seguimiento de las políticas de contratación. La representación gráfica sugerida de dicho proceso, se muestra a continuación.

**FIGURA No. 5**  
**DIAGRAMA DE GANTT PROPUESTO**  
**PARA EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE PERSONAL EN CCF**  
**PREVIO AL SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN**  
**PLAZO DEL PROCESO: 30 DÍAS**



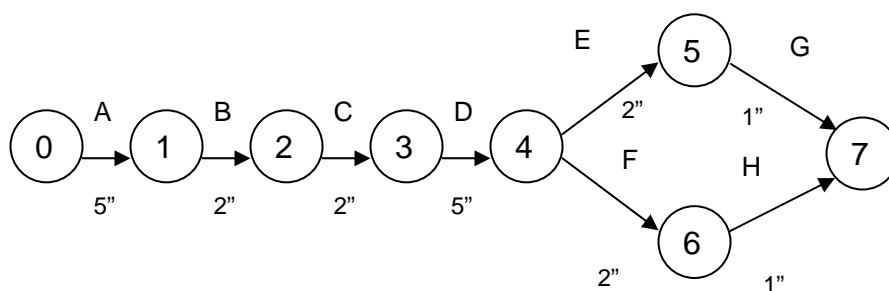
Este último esquema de planificación del proceso de captación de personal, puede ser utilizado cada vez que se ejecute dicho proceso, con el fin de proveer un orden lógico y evitar estancamientos mediante su visualización.

Finalmente, en lo referente al registro de personal, por tratarse de una actividad que involucra la utilización de un tiempo relativamente mínimo de la persona encargada, se sugiere el siguiente algoritmo y gráfica de flechas para observar el proceso de dicha función, de manera ordenada.

<b>Tareas</b>	<b>Asignación</b>	<b>Tiempo estimado</b>
Ingreso a sistema de cómputo de RRHH (SORH)	A	5 minutos
Redacción de carta para apertura de cuenta en banco G&T Continental	B	2 minutos
Carta de apertura del plan de pensiones en Banco Industrial	C	2 minutos
Alta en planilla del IGSS	D	5 minutos
Apertura de expediente físico del empleado	E	2 minutos
Ingreso al control de entradas y salidas	F	2 minutos
Aviso a Seguros Panamericana, para alta en póliza de gastos médicos	G	1 minuto
Notificación a RRHH y a la unidad respectiva sobre el nuevo registro	H	1 minuto

Se prevé que cada tarea de paso a la siguiente, a excepción de la tarea D, que da paso simultáneamente a las tareas E y F, que pueden ser realizadas al mismo tiempo. De tal forma que el diagrama de flechas quedaría de la siguiente manera:

**FIGURA No. 6**  
**Diagrama de flechas sugerido para la visualización**  
**del proceso del registro de Personal en CCF**



El proceso está diseñado para ser realizado, en un mínimo de 20 minutos, sin posibilidades de realizar algunas tareas antes que otras, a fin de no entorpecer el procedimiento y llevarlo a cabo de principio a fin.

Las formas de planificación descritas arriba, proponen aminorar la problemática vista a través de la encuesta de opinión, en donde un 59% de la muestra, asevera que el Departamento de Recursos Humanos de CCF no planifica adecuadamente. De la misma forma, un 74% afirma que el Departamento no da un buen seguimiento a sus diferentes actividades (véase gráficas 5 y 6 del capítulo II de este estudio).

Asimismo, hay que recordar lo planteado en la justificación y definición del problema dentro del plan de investigación, en donde se hace mención a la problemática surgida por la priorización subjetiva de actividades y la falta de continuidad en ciertos proyectos, tal y como lo es la evaluación de personal.

Alternativamente a las formas de planificación del Departamento, se debe pensar en el tamaño de su equipo de trabajo, lo cual será tratado a continuación.

### **C. División del trabajo de acuerdo a las funciones del departamento y las regiones atendidas (proyectos)**

La división del trabajo en la unidad de Recursos Humanos de CCF, resultará a consecuencia de:

1. La necesidad de agrupar sus diferentes funciones;
2. La especialización y acrecentamiento de las mismas tras el nacimiento de la unidad; y
3. El factor geográfico, que para este caso implica trabajo de asesoría con los proyectos afiliados a CCF.

Para el caso de CCF, se cumplen los tres enunciados anteriores. De acuerdo a lo especificado en el Plan de Investigación, el Departamento de Recursos Humanos en esta institución nació luego del aumento y especialización de su personal, lo que llevó a adoptar nuevas técnicas de administración de ese recurso, al mismo tiempo que se decidió expandir dicha administración a los proyectos afiliados en el país, a través de asesorías.

Para realizar una efectiva división del trabajo en el Departamento de Recursos Humanos de CCF, primeramente se deberán recordar sus funciones actuales,

agregando aquellas otras que idealmente debe realizar todo departamento de este tipo, para finalmente agruparlas y crear secciones más especializadas.

#### **a. Funciones actuales**

De acuerdo al literal B, inciso 4, del capítulo II de este estudio, se sabe que las funciones del Departamento de Recursos Humanos de CCF son las siguientes:

- Registro y control de personal;
- Integración de personal;
- Evaluación de personal;
- Mantenimiento de clima laboral;
- Pago de planilla; y
- Área legal laboral.

#### **b. Funciones ideales**

A las funciones actuales del Departamento, se pueden añadir las siguientes:

- Gestión de contratos de trabajo;
- Administración del seguro social y retenciones de ley;
- Planificación de recursos humanos;
- Inducción y capacitación del personal;
- Creación de políticas salariales;
- Diseño de planes de motivación; y
- Análisis de puestos.

Es importante mencionar que existen más funciones correspondientes a un Departamento de Recursos Humanos; sin embargo, se mencionan únicamente las que aplican a esta unidad en CCF.

Hasta la fecha en que comenzó el presente estudio, CCF poseía 37 empleados. Adicionalmente, prestaba asesoría en reclutamiento, selección y contratación de personal a sus 73 proyectos afiliados.

**c. Agrupación de funciones para la división del trabajo en el Departamento de Recursos Humanos de CCF**

Al conjugar el trabajo actual y el ideal entre sí, se obtiene el siguiente esquema de funciones más especializadas:

<b>FUNCIONES ESPECIALIZADAS</b>	<b>ATRIBUCIONES POR FUNCIÓN</b>
Planeación de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsión del recurso.</li> <li>• Establecimiento de fuentes internas-externas de personal.</li> <li>• Diseño de bases de datos de personal.</li> <li>• Coordinación de actividades del Departamento.</li> <li>• Diseño y ejecución del plan de carrera y sucesión.</li> <li>• Creación de planes, políticas y estrategias de evaluación, capacitación y motivación.</li> <li>• Diseño de políticas de compensación y beneficios.</li> <li>• Definición del proceso de integración de personal.</li> <li>• Análisis y diseño de puestos.</li> </ul>



Normativa laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoplamiento de las funciones de personal a lo requerido por el Código de Trabajo de Guatemala.</li> <li>• Observancia del reglamento interno de trabajo.</li> </ul>
Reclutamiento, selección y contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de criterios de reclutamiento y selección.</li> <li>• Seguimiento a requisiciones de personal.</li> <li>• Revisión de fuentes de contratación.</li> <li>• Ejecución del proceso de reclutamiento y selección.</li> <li>• Realización de contratos de trabajo.</li> <li>• Seguimiento a períodos de prueba.</li> <li>• Suspensión o extinción de contratos de trabajo.</li> </ul>
Inducción, capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenidas.</li> <li>• Seguimiento al proceso de incorporación a la institución.</li> <li>• Organización para el cumplimiento de planes y políticas de evaluación.</li> <li>• Establecimiento de las necesidades de capacitación.</li> <li>• Seguimiento a planes de</li> </ul>

	<p>capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización y seguimiento de encuestas de clima laboral.</li> <li>• Retroalimentación sobre las actividades de evaluación y capacitación.</li> <li>• Atención a conflictos laborales.</li> </ul>
Salarios, beneficios y retenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y observancia de políticas salariales.</li> <li>• Gestión del pago de planilla.</li> <li>• Observancia de las retenciones del IGSS e ISR.</li> <li>• Cálculos de retención para fondos de pensiones.</li> <li>• Cálculo de indemnizaciones.</li> </ul>
Funciones de apoyo y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente interno y externo.</li> <li>• Coordinación de las reuniones bimensuales de celebración de cumple-años.</li> <li>• Apoyo para la realización de eventos especiales (visitas de la casa matriz, convivios, etc.)</li> <li>• Adecuación y limpieza de las áreas de personal y demás instalaciones de la institución.</li> <li>• Abastecimiento de las áreas de cafetería.</li> </ul>

Asesoría en RRHH a proyectos CCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de proyectos.</li> <li>• Sugerencia de planes de inducción, capacitación y desarrollo del personal de proyectos.</li> <li>• Asesoría en planes de compensación y beneficios.</li> </ul>
----------------------------------	--

Como se pudo observar, el esquema propone unificar las tareas actuales con aquellas otras que son indispensables y que, por una estructura inadecuada del Departamento, no se han podido llevar a cabo apropiadamente. Mediante dicha especificación y agrupación de funciones, las mismas podrían ahora nombrarse como inherentes al Departamento y ser repartidas en una estructura mejorada.

Como ya se dijo en el capítulo II del estudio, la hipótesis que plantea la inestabilidad de la estructura del Departamento (hipótesis A), fue validada mediante la observación de los constantes cambios que ha tenido desde su creación. Adicionalmente, cuando en la encuesta de opinión se consultó sobre si la organización del Departamento era suficiente, se obtuvo que un 55% de la muestra no lo considera así (ver gráfica 13, capítulo II).

En consecuencia, se ha dejado la división del trabajo del Departamento de Recursos Humanos de CCF, para ser realizada posteriormente a una proyección de requerimientos de personal para ese Departamento, debido a que las funciones especializadas propuestas, son más complejas y no convendría su

repartición en la estructura actual de la unidad, la cual no es suficiente según los datos mencionados de la encuesta.

## **D. Proyección de requerimientos de personal para el departamento**

La base para una correcta planeación es, ante todo, la proyección de actividades.

Anteriormente se obtuvieron 7 funciones especializadas de Recursos Humanos, ahora es el turno de repartirlas en una estructura mejorada del Departamento. Para ello, se procede a realizar una proyección de su personal necesario.

### **a. Factores para la proyección**

A fin de llevar a cabo este pronóstico para el Departamento de Recursos Humanos de CCF, se observarán los factores siguientes:

1. La demanda de los servicios prestados por el Departamento; y
2. Los índices históricos de rotación y crecimiento de personal en la institución.

Dado el primer factor, se sabe que en CCF laboran 37 empleados, cuyo nivel de demanda de servicios relacionados con Recursos Humanos es semanal.

Asimismo, existen los 73 proyectos afiliados, quienes demandan servicios de Recursos Humanos en base a un período promedio de cada 3 meses, de acuerdo a las asesorías, ya sea en planes de reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, u otras actividades esporádicas.

En cuanto al segundo factor a tomar en cuenta para la proyección, se recomienda utilizar los índices de rotación y crecimiento de personal que hayan imperado desde la creación del Departamento (2,001).

#### **b. Técnica de proyección**

Uniendo los dos factores arriba descritos, y dada la naturaleza de la institución (menor de 50 empleados y perteneciente a un ramo no industrial ni comercial), resulta aconsejable utilizar la técnica del Análisis de Tendencias.

Para ello, de acuerdo a la información recabada con el Jefe de Recursos Humanos de CCF, se tienen los siguientes índices:

<b>ÍNDICE DE ROTACIÓN</b>	<b>ÍNDICE DE CRECIMIENTO</b>
3.6% anual	4.5% anual

Partiendo de ellos se puede realizar el análisis siguiente:

El 3.6% de los 37 empleados de CCF, equivale a 1.332, lo que indica que anualmente, y desde la creación de la unidad, se ha retirado ese promedio de personas, dejando puestos vacantes listos para ser ocupados nuevamente.

Por su parte, el 4.5% de crecimiento de personal, indica que aproximadamente 1.665 personas, se incorporan anualmente a la institución. Es importante mencionar, que estas incorporaciones han sido producto de la creación de nuevos puestos.

De acuerdo a los análisis precedentes, se obtiene, entonces, que existen dos tendencias en la institución. La primera es la tendencia a una gran

estabilidad laboral y, la segunda, al crecimiento de entre 1 y 2 personas anualmente.

Con respecto al número de proyectos, este es estático, puesto que no ha mostrado incremento alguno durante el mismo período.

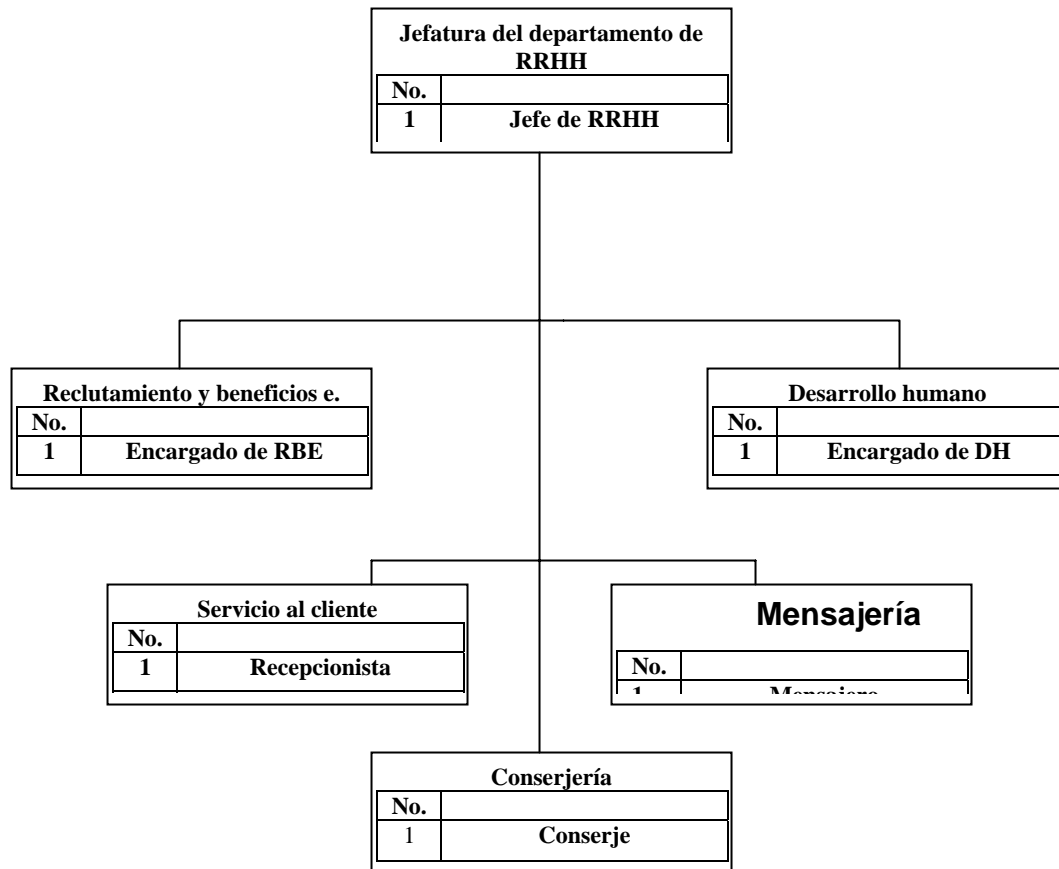
Uniendo la resultante de los factores analizados, se tiene lo siguiente:

- La mayor demanda de servicios del Departamento de Recursos Humanos de CCF, proviene específicamente de sus empleados; y
- El número de empleados tiene tendencia al alza.

### **c. Proyección**

Como se ha explicado anteriormente, la Asistente y el Jefe de Recursos Humanos en CCF, se han dedicado al cumplimiento de las funciones actuales del Departamento, cubriendo la demanda de los 37 empleados y los 73 proyectos. Ahora, teniendo en cuenta la creación de las funciones especializadas y la tendencia al alza de personal, se recomienda, no sólo dar luz a un nuevo puesto en el Departamento, sino también dividir esas funciones nuevas, abarcando más de sus puestos ya existentes. Para ello se sugiere adoptar la siguiente estructura:

**FIGURA No. 7**  
**ORGANIGRAMA PROPUESTO DE PUESTOS**  
**DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CCF,**



**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Una de las grandes variantes en esta nueva estructura sugerida, es la descentralización de las actividades más relevantes y de mayor incidencia en el desarrollo del personal, las cuales se proponen dividir las ahora entre 3 puestos diferentes, quedando asignadas de la siguiente forma:

#### c.1 Jefatura del Departamento de Recursos Humanos

- Planificación de recursos humanos;
- Normativa laboral; y
- Asesoría en planeación de recursos humanos y normativa laboral a proyectos afiliados a CCF.

#### c.2 Reclutamiento y beneficios económicos

- Reclutamiento, selección y contratación de personal;
- Salarios, beneficios y retenciones; y
- Asesoría en reclutamiento, selección, contratación de personal, salarios, beneficios y retenciones a proyectos afiliados a CCF.

#### c.3 Desarrollo humano

- Inducción, capacitación y desarrollo de personal; y
- Asesoría en inducción, capacitación y desarrollo de personal a proyectos afiliados a CCF.

#### c.4 Servicio al cliente, mensajería y conserjería

- En estos tres puestos pueden ser concentradas las funciones de apoyo y servicio.

En síntesis, la proyección basada en el análisis de tendencias de rotación y crecimiento de personal, sugiere agregar un puesto más, el cual se observó en la nueva estructura recomendada con el nombre de Encargado de Desarrollo



Humano (DH). En tanto que el puesto ya existente de Asistente, adoptaría el nombre de Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos (RBE).

Esos puestos, sumados a la nueva división del trabajo propuesta para el Departamento, prevén cubrir la demanda por el alza de personal, que de acuerdo al índice mostrado, se espera que para los próximos 3 años se incremente a 42 el total de empleados en CCF. Asimismo, prevé un mejor alcance al objetivo del departamento relacionado con el desarrollo personal y profesional del empleado.

La proyección no muestra más que un puesto nuevo, ya que es preferible aprovechar también otros que hasta el momento pudieron estar subutilizados; tal y como los de servicio al cliente, mensajería y conserjería, quienes, como ya se mencionó, tendrán ahora participación en la función especializada de apoyo y servicio al personal.

Otra manera de justificar el análisis proyectivo realizado, es el Plan Estratégico 2003-2006 de CCF; el cual, dentro del área correspondiente a Recursos Humanos, tiene como objetivo a largo plazo alcanzar el 95% de satisfacción de empleados, el que podría lograrse adoptando la estructura y descentralización de funciones sugeridas.

### **E. Diseño organizacional propuesto**

- a. La estructura que se propone es una de tipo funcional, puesto que en ella se agrupan todas las actividades de la función de recursos humanos y que se relacionan entre sí;

- b. La dimensión de dicha estructura es vertical, en donde se observa claramente la aplicación del principio de unidad de mando, dejando que las personas se reporten a un solo superior;
- c. El modelo del diseño corresponde a una organización mecánica. Muestra una relación jerárquica rígida, deberes fijos, formalización, canales de comunicación formales y autoridad de decisión centralizada;
- d. El tipo de departamentalización en la estructura propuesta es también funcional, de acuerdo a lo expuesto en el inciso a;
- e. El tramo de control en la estructura es estrecho, puesto que al jefe de recursos humanos estarían reportando a lo sumo cinco personas; y
- f. El sistema de organización es funcional, en donde la autoridad y responsabilidad se van determinando de acuerdo a las funciones principales dentro de la estructura.

#### **F. Recursos necesarios para la implementación del cambio propuesto**

A continuación se hará una evaluación de los recursos implicados para la adopción de la nueva estructura propuesta, para posteriormente constatar la viabilidad financiera del proyecto.

**a. Humanos**

**FIGURA No. 8**  
**PRESUPUESTO MENSUAL DE PERSONAL**  
**PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CCF**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

Personas	Puesto	Sueldo	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	Cuota pat. (0.1267)	Vacaciones (0.04166)	Indemniza. (0.0833)	Bonifica. 37-2001
1	Jefe	9,000	749.97	749.97	1140.30	374.94	749.97	250.00
1	E-RBE	4,000	333.32	333.32	506.80	166.64	333.32	250.00
1	E-DH	4,000	333.32	333.32	506.80	166.64	333.32	250.00
1	Recep.	1,600	133.33	133.33	202.72	66.66	133.33	250.00
1	Mens.	1,400	116.66	116.66	177.38	58.32	116.66	250.00
1	Conse.	1,300	108.33	108.33	164.71	54.16	108.33	250.00
TOTALES		21,300	1,774.93	1,774.93	2,698.71	887.36	1,774.93	1,500
GRAN TOTAL		31,710.86						

**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

A través de la figura No. 8, se puede observar que el presupuesto mensual de personal del Departamento de Recursos Humanos de CCF, adoptando la estructura propuesta, asciende a Q31,710.86. Para obtener el presupuesto mensual actual, se deben restar del gran total las cantidades descritas en la línea correspondiente al Encargado de Desarrollo Humano (E-DH). El resultado es de Q25,787.46.

**b. Materiales**

Para la adopción de la nueva estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos de CCF, se prevé acondicionar en él una estación de trabajo para el nuevo puesto de Encargado de Desarrollo Humano. Los

materiales requeridos para dicho acondicionamiento se muestran a continuación:

**FIGURA No. 9**  
**PRESUPUESTO DE EQUIPO REQUERIDO**  
**PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

<b>Equipo o accesorio</b>	<b>Monto requerido</b>
Computadora Hurricane Tornado	4,699.00
Impresora láser Epson Photo R200	979.00
Escritorio para computadora	1,399.00
Silla tipo secretarial	699.00
Papelería y útiles	200.00
<b>TOTAL</b>	<b>7,976.00</b>

**Fuente: empresa Office Depot, septiembre 2005.**

El presupuesto proyectado arriba, se considera como una inversión inicial, ya que esa cantidad será necesaria solamente el primer mes de la implementación. En la actualidad, el departamento destina únicamente un promedio de Q300 mensuales para la compra de papelería y útiles. Dado el puesto que se propone adoptar, se estima que el nuevo monto ascenderá a Q400.

**c. Gastos de operación**

Según el bajo seguimiento que han tenido los planes del departamento, se asume que la cantidad destinada a este rubro es no mayor de Q1,000 mensuales. Con la adopción de la nueva estructura se espera un

seguimiento mínimo del 90% de los planes de desarrollo personal y profesional del empleado (inducción, evaluación, capacitación y motivación), para lo cual se proyecta provisionar un gasto de por lo menos Q3,000 mensuales.

### G. Evaluación de la viabilidad financiera del cambio propuesto

Ya que se han obtenido los presupuestos de los recursos necesarios para la implementación del cambio en la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos de CCF, se procede a evaluar su viabilidad financiera.

**FIGURA No. 10**  
**EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CAMBIO PROPUESTO**  
**CIFRAS EN QUETZALES**

	Presupuesto mensual actual			Proyección adoptando el cambio		
	Humano	Papelería	Gtos. Op.	Humano	Papelería	Gtos. Op.
Montos	25,787.46	300.00	1,000.00	31,710.86	400.00	3,000.00
Totales	25,787.46	300.00	1,000.00	31,710.86	400.00	3,000.00
Mensual	27,587.46			35,110.86		

**Fuente: investigación de tesis, 2005.**

Para realizar la evaluación es necesario recordar la implicación de recursos para el Departamento de Recursos Humanos de CCF, y que de acuerdo al plan estratégico de la institución existen asignados 175,000 dólares para un período de 3 años, lo que equivale a 58,333.33 dólares anuales. Proponiendo una tasa de cambio de 7.8 quetzales por 1 dólar, el monto ascendería a Q455,000 anuales.

El presupuesto anual actual se determina así:  $Q27,587.46 \times 12 = Q331,049.52$

Por su parte el presupuesto anual proyectado adoptando el cambio es de:  
 $Q35,110.86 \times 12 = Q421,330.32 + Q7,976.00$  (Inv. Inicial) =  $Q429,306.32$ .

La variación entre lo actual y lo proyectado con el cambio asciende a  $Q90,280.80$ , a lo cual se le agrega la inversión única de  $Q7,976$  en equipo requerido para el puesto nuevo.

De acuerdo al análisis, sí es viable llevar a cabo el cambio ya que los  $Q421,330.32$  requeridos anualmente tras el cambio propuesto, más la inversión inicial de  $Q7,976.00$ , están dentro del límite de los recursos asignados al departamento, los cuales equivalen a  $Q455,000$  anuales.

#### **H. Plan de implementación del cambio**

El cambio en la estructura del departamento puede ser implementado siguiendo el siguiente cronograma de actividades:

**FIGURA No. 11**  
**CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA**  
**LA ADOPCIÓN DEL CAMBIO PROPUESTO EN LA ESTRUCTURA DEL**  
**DEPARTAMENTO DE RRHH DE CCF**  
**POR AÑO, MES Y SEMANA**

Año		2005								2006			
Mes		Noviembre				Diciembre				Enero			
#	Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de propuesta	■											
2	Revisión de propuesta	■											
3	Aprobación de propuesta		■										
4	Compra de equipo		■										
5	Inicio proceso reclutamiento		■	■									
6	Proceso de selec. y cont.			■	■	■	■						
7	Proceso de inducción							■	■	■	■	■	
8	Inicio de actividades												■

En el siguiente inciso, se describirán las atribuciones sugeridas para los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos y Encargado de Desarrollo Humano.

## I. Descripciones técnicas de puestos del departamento

Finalmente, se procede a realizar la descripción técnica de los tres puestos que tienen un mayor aporte en la consecución de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de CCF, a fin de proveerles claridad en su funcionamiento.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE JEFE DE RRHH</b>			
<b>PUESTO:</b>	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	<b>UBICACIÓN:</b>	<i>Dirección de RRHH</i>
<b>Inmediato Superior:</b>		<i>Director Nacional</i>	
<b>Subalternos:</b>		<i>Encargado RBE, Encargado DH, Recepcionista, Mensajero y Conserje</i>	
<b>Naturaleza del puesto:</b>			
<p>La persona que desempeñe el puesto deberá planear, organizar, coordinar y controlar los sistemas y subsistemas de personal, a fin de garantizar la provisión del recurso humano y atender las necesidades mostradas en el Plan Estratégico de CCF o demás planes de desarrollo de la institución, guardando siempre concordancia con la misión, objetivos, estrategias y políticas de la misma. Trabajarán de forma directa con el Director Nacional y otros niveles directivos de CCF.</p>			
<b>Atribuciones específicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formular, proponer y dirigir las normas, políticas y procedimientos para la adecuada y puntual obtención del Recurso Humano a todo nivel de la institución;</li><li>• Describir y establecer las fuentes principales de abastecimiento del</li></ul>			



Recurso Humano;

- Participar en entrevistas de candidatos a puestos vacantes de la institución;
- Diseñar, organizar y evaluar el plan de carrera y sucesión para los empleados de la institución;
- Crear, dirigir y evaluar los planes y las actividades de desarrollo para el Recurso Humano de CCF;
- Programar actividades para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo del Recurso Humano de CCF;
- Velar por el mantenimiento de un clima laboral estable y adecuado;
- Diseñar y definir políticas institucionales de compensación y beneficio para los empleados;
- Llevar a cabo el análisis, diseño y creación de puestos nuevos y, de ser necesario, el análisis y diseño de los ya existentes;
- Definir y evaluar anualmente los índices de rotación de personal de la institución;
- Proporcionar asesoría en cuanto a la Planeación de Recursos Humanos y la Normativa Laboral de CCF, a sus proyectos afiliados;
- Observar el cumplimiento con lo establecido en el Código de Trabajo de la República de Guatemala, en cuanto a relaciones empleador-patronales;
- Formular y evaluar periódicamente el reglamento interno de trabajo, y demás reglamentos o manuales vigentes en la institución; así como también, mediar por la elaboración de aquellos que hagan falta;
- Proponer y dirigir actividades para conservar y mejorar las instalaciones de la institución;
- Representar al Departamento de Recursos Humanos en la elaboración de los planes y presupuestos institucionales;
- Informar periódicamente a la Dirección Nacional, de los resultados

obtenidos con la ejecución de actividades y planes del Departamento;

- Diseñar y proponer procesos y herramientas para el mantenimiento y flujo de datos del personal de la institución;
- Planificar, organizar y monitorear todas las actividades del Departamento de Recursos Humanos de CCF; y
- Otras que le sean asignadas por la Dirección Nacional de CCF, dentro del ámbito de su competencia.

**Relaciones de trabajo:**

Deberá mantener una relación estrecha con todas las unidades de CCF, incluyendo sus proyectos afiliados.

**Responsabilidad:**

Es responsable de sus funciones y las del personal del Departamento a su cargo; asimismo, de todo el equipo proporcionado para su desempeño.

**Autoridad:**

Delega funciones y actividades, según la naturaleza y volumen del trabajo, a los encargados de las otras secciones del Departamento de RRHH.

**Requisitos indispensables del puesto:**

- Título profesional en Administración de Empresas, Psicología Industrial o una carrera afín a los Recursos Humanos;
- De preferencia con estudios de post-grado en Administración de Recursos Humanos y con amplio conocimiento de leyes laborales;
- Comprobar experiencia mínima de 5 años en la planeación, organización, dirección y control de Recursos Humanos;
- Conocimiento avanzado del idioma Inglés;
- Excelentes relaciones interpersonales; y

- Cualquier otro necesario para el buen desempeño del puesto.

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO Y BENEFICIOS ECONÓMICOS (RBE)**

PUESTO:	<i>Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos</i>	UBICACIÓN:	<i>RRHH, sección de RBE.</i>
Inmediato Superior:		<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	
Subalternos:		<i>Ninguno</i>	

**Naturaleza del puesto:**

Dar seguimiento a las requisiciones de personal y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de Recursos Humanos, siguiendo los planes, programas y procedimientos establecidos, en concordancia con los objetivos del Departamento y de la institución. Asimismo, verificar la correcta asignación de los beneficios al personal. Trabaja de forma directa con el Jefe de Recursos Humanos de CCF.

**Atribuciones específicas:**

- Recibir y coordinar las requisiciones de personal hechas por los distintos niveles directivos de CCF;
- Revisar el plan de carrera y sucesión de los empleados al momento de presentarse una vacante, dando prioridad a las fuentes internas;
- Contactar medios para publicación de ofertas de trabajo;
- Recibir, organizar y estudiar las solicitudes de trabajo adquiridas tras la oferta;
- Proponer al Jefe de Recursos Humanos, tras el estudio de las solicitudes, por lo menos cinco candidatos ideales para los puestos requeridos, los que serán depurados posteriormente;
- Coordinar las entrevistas a candidatos con los directivos

correspondientes;

- Coordinar y ejecutar las pruebas de idoneidad, según familias de puestos, con los candidatos propuestos;
- Llevar a cabo el seguimiento de los períodos de prueba del personal en fase de contratación;
- Obtener firma de contratos tras la incorporación a CCF de los candidatos;
- Administrar los archivos de información de empleados de CCF, dando altas y bajas en sistemas informáticos y manuales, incluyendo planilla de pago, póliza de seguro de vida y gastos médicos y cuenta de plan de pensión;
- Gestionar el pago de planilla de empleados, imprimiendo y distribuyendo puntualmente los recibos correspondientes;
- Realizar las retenciones mensuales del IGSS, Plan de Pensión y otras conforme la ley, reglamentos y/o acuerdos internos; del mismo modo, calcular indemnizaciones cuando sea necesario;
- Asesorar a los proyectos afiliados a CCF, en cuanto a métodos y herramientas de reclutamiento, selección y contratación de empleados, así como también en pago de beneficios económicos;
- Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la elaboración de planes, programas y estrategias de reclutamiento, selección, contratación y beneficios económicos; y
- Otras que le sean encomendadas por el Jefe de Recursos Humanos de CCF.

**Relaciones de trabajo:**

Trabjará en estrecha relación con el personal del Departamento de Recursos Humanos de CCF, en especial con el Jefe del mismo. De igual manera, mantendrá comunicación con las demás áreas de la institución,

incluyendo sus proyectos afiliados en todo el país.

**Responsabilidad:**

La persona en el puesto de Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos, será responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desarrollo de sus actividades.

**Autoridad:**

Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones, aunque para ello deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento.

**Requisitos indispensables del puesto:**

- Pensum cerrado en la licenciatura de Administración de Empresas, Psicología Industrial o carreras afines a la Administración de Recursos Humanos;
- Indispensable conocimiento de procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal;
- Amplia capacidad analítica y de criterio;
- Comprobar experiencia mínima de 3 años en el ámbito de los Recursos Humanos;
- Manejo de paquetes Office 2000; y
- Cualquier otro necesario para el buen desarrollo de las actividades propias del puesto.

<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE ENCARGADO DE DESARROLLO HUMANO (DH)</b>			
<b>PUESTO:</b>	<i>Encargado de Desarrollo Humano</i>	<b>UBICACIÓN:</b>	<i>RRHH, sección de DH</i>
<b>Inmediato Superior:</b>		<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	
<b>Subalternos:</b>		<i>Ninguno</i>	
<b>Naturaleza del puesto:</b>			
<p>Coordinar y llevar a cabo el proceso de inducción a empleados. Asimismo, programar y ejecutar las actividades para dar cumplimiento a los planes periódicos de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de la institución, incluyendo aquellos que abarquen al personal de los proyectos afiliados. La persona asignada a este puesto, también deberá supervisar las funciones de apoyo y servicio, ejecutadas a través de los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería, todo ello en concordancia con los objetivos del Departamento y los de CCF.</p>			
<b>Atribuciones específicas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar, coordinar y ejecutar el proceso de bienvenida e inducción para empleados y visitantes de CCF, proporcionando material escrito y audio-visual que explique la Misión, Visión y Objetivos de la institución;</li> <li>• Hacer entrega de manuales institucionales al personal de reciente incorporación, así como también dar a conocer los reglamentos vigentes;</li> <li>• Posterior al proceso de inducción y entrega de manuales, programar y llevar a cabo reuniones de retroalimentación para empleados de</li> </ul>			

reciente ingreso;

- Coordinar y ejecutar los programas periódicos de evaluación de personal;
- Realizar reuniones de retroalimentación con los empleados, tras la ejecución de los métodos de evaluación de personal;
- Participar en el establecimiento y distinción de necesidades de capacitación del Recurso Humano;
- Programar, gestionar y dar seguimiento a las capacitaciones del personal de la institución;
- Ejecutar las encuestas periódicas sobre clima laboral, estableciendo brechas a mejorar;
- Supervisar la organización de reuniones bimensuales de celebración de cumpleaños, o de otras actividades motivacionales;
- Supervisar las actividades y las áreas de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería;
- Difundir la información necesaria acerca de las actividades de la institución al personal en general;
- Asesorar a los proyectos afiliados a CCF, sobre la elaboración y ejecución de planes de inducción, capacitación y desarrollo de personal;
- Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias concernientes a la inducción, evaluación, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de CCF; y
- Otras que le sean asignadas por el Jefe de Recursos Humanos, dentro del ámbito de su competencia.

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una estrecha relación

de trabajo con el Jefe de Recursos Humanos de CCF y con todos los miembros del Departamento. En general, deberá también mantener una constante comunicación con todas las instancias de la institución.

**Responsabilidad:**

Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso del equipo proporcionado para el desempeño de sus funciones.

**Autoridad:**

Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones, aunque para ello deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento.

**Requisitos indispensables del puesto:**

- Pensum cerrado en la licenciatura de Administración de Empresas, Psicología Industrial u otra carrera afín;
- Amplia capacidad y rigurosidad para el cumplimiento de planes y objetivos establecidos;
- Comprobar experiencia mínima de 3 años en puestos similares;
- Habilidad para trabajar en equipo;
- Manejo de paquetes Office 2000; y
- Otros necesarios para el buen desarrollo del puesto.



## CONCLUSIONES

En base al trabajo de tesis realizado, acerca de la Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una Organización No Gubernamental, caso CCF, se pudo establecer que:

1. El Fondo Cristiano Para la Niñez (CCF por sus siglas en inglés), ha ganado su solidez y reconocimiento a nivel mundial, debido a su larga trayectoria y experiencia en la prestación de servicios de calidad. Fundado en 1938 tras la guerra Chino-Japonesa y, radicada en Guatemala desde finales de la década de los años 60, ha abierto y expandido en gran medida su diversidad de servicios;
2. Aunque la estructura típica de una Organización No Gubernamental abarque dos áreas específicas, la administrativa y la programática, CCF como tal no incluyó en su área administrativa una unidad de recursos humanos sino hasta el año 2001, cuando por primera vez se habló de un Departamento de Recursos Humanos;
3. Tras su creación, el Departamento de Recursos Humanos permitió a CCF enfrentar sus desafíos inmediatos en cuanto a la planeación y organización de ese recurso; sin embargo, no se creó un sistema sostenible de atención a necesidades periódicas del personal;
4. Al dedicarse a los aspectos inmediatos de planeación y organización, un Departamento de Recursos Humanos puede descuidar otros asuntos importantes y de beneficio a largo plazo, tal y como:
  - a. Un proceso de integración de personal eficiente, especialmente en sus fases de inducción, capacitación y desarrollo;
  - b. El seguimiento y la resolución de conflictos del personal;
  - c. La puesta en marcha de un plan de carrera; y

- d. La ejecución oportuna y periódica de encuestas de clima laboral, entre otras.
5. Aunque su nivel jerárquico y adscripción sean correctas (adscrito y bajo la supervisión del ente de mayor autoridad), la unidad de Recursos Humanos ve constantemente influenciada su toma de decisiones por la Dirección Nacional;
6. Existe una notable desinformación dentro de la Institución, en relación al funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, dado que se estableció que una mayoría piensa que el mismo está exclusivamente concebido para llevar a cabo la integración de personal y la asignación salarial, sin conocer a profundidad su verdadera misión y objetivos, plasmados en el Plan Estratégico de CCF;
7. Aunque existe una herramienta general de planificación, tal y como lo es el Plan Estratégico de la Institución, el Departamento de Recursos Humanos en sí, no cuenta con planes específicos para actividades a corto y mediano plazo, fomentando de esa forma el priorizar subjetivamente algunas de sus acciones;
8. No obstante que se confirmó la existencia de políticas para la contratación de personal, la proyección de recursos humanos más utilizada y evidenciada, según la muestra estudiada, es puramente el juicio administrativo. Si bien este es un método aceptable administrativamente, el mismo ha influido negativamente en la percepción del resto de colaboradores, quienes creen que se resulta favoreciendo la contratación de personal externo, en vez de promover el desarrollo interno. Del mismo modo se descarta la existencia de una técnica objetiva y estandarizada de proyección de requerimientos de personal para toda la Institución;

9. Las políticas sobre fuentes de suministro y contratación de personal actuales, no se adaptan a lo propuesto en el Plan Estratégico de la organización. Las mismas deberían de estar orientadas según los objetivos de dicho documento, los cuales promueven el desarrollo interno en lo personal y profesional de cada individuo, para alcanzar así su objetivo a largo plazo en cuanto a la alta satisfacción de empleados; y
10. Dada la inestabilidad en la estructura del Departamento de Recursos Humanos y su falta de puestos de trabajo, lo cual fue constatado a través de la encuesta de opinión, las funciones del mismo no han sido divididas adecuadamente.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante redefinir y orientar, las políticas sobre fuentes de suministro y contratación de personal, hacia los objetivos de desarrollo personal y profesional plasmados en el Plan Estratégico de CCF, dando prioridad a las fuentes internas de contratación y al inicio de un plan de carrera por cada individuo, de manera que los objetivos se cumplan desde el inicio del proceso de integración del recurso humano. A partir de allí, se pueden orientar los procedimientos subsecuentes;
2. Es necesario que el Departamento de Recursos Humanos de CCF, empiece por crear y adoptar planes internos que permitan llevar, de manera sostenida, actividades importantes de capacitación y desarrollo de personal, de modo que no se descuiden dichos aspectos. Asimismo, diseñar procedimientos para dar seguimiento y atención a la resolución de conflictos del personal y del clima laboral en general;
3. Se debe revisar, o bien, crear, el manual de inducción, para que este proceso sea considerado como parte del desarrollo inicial del empleado y que no constituya simplemente una presentación de instalaciones y compañeros de trabajo. Es preciso también, que en la Institución se implementen otros instrumentos técnicos, tal y como lo son los manuales de organización, de descripción de puestos, de funciones, de normas y procedimientos, entre otros, poniéndose a disposición de todas las partes;
4. Para poder dividir correctamente las funciones del Departamento de Recursos Humanos de CCF, se recomienda crear un nuevo puesto con el nombre de Encargado de Desarrollo Humano. De igual forma, sería conveniente que el puesto actual de asistente, fuera nombrado como Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos, para dar así un seguimiento más adecuado a cada una de esas funciones. De adoptarse

esa nueva estructura, sería recomendable revisar su alcance después de un período de 6 años, dado el índice de crecimiento de personal que impera actualmente en la Institución;

5. Se propone descartar la proyección de requerimientos de personal basada en el juicio administrativo y adoptar una basada en la técnica del análisis de tendencias, para que ésta se convierta en un pronóstico de recursos humanos estándar para todas las unidades de la Institución, elaborada objetivamente y haciendo uso de datos históricos sobre el crecimiento y la rotación de personal, así como también de la demanda de servicios;
6. Tras observar desconocimiento de atribuciones por parte del personal del Departamento de Recursos Humanos, resulta conveniente establecer las descripciones técnicas de puestos del departamento, acoplándolas a la nueva estructura propuesta para el mismo, y al conjunto de funciones especializadas, derivadas de las que actualmente se ejecutan y de aquellas que idealmente debería realizar toda unidad de Recursos Humanos, estableciéndose así una estructura lógica de su quehacer;
7. No obstante que el departamento se encuentra bajo la supervisión de la Dirección Nacional de la Institución, es importante que ésta le conceda un grado mayor de autonomía, en lo referente a la toma de decisiones sobre la administración del recurso humano; y
8. Es necesario llevar a cabo reuniones informativas con el personal en general, y a la vez desarrollar otros medios de información, con el fin de comunicar la misión y objetivos del departamento y los servicios que se pueden obtener de éste, contribuyendo de esta forma a recuperar su imagen y aceptación ante todos los colaboradores de la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ GONZALEZ, Lucía. **Artículos varios de la autora.** [www.arearh.com](http://www.arearh.com) Sección de Recursos Humanos. Año 2001.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. **Administración de los Recursos Humanos.** Editorial Trillas. México, 1994. A través de: [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com)
3. AUTORES Y COLABORADORES VARIOS. **Artículos Económico Administrativos.** [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com) Secciones de Administración y Recursos Humanos. México
4. BARRIOS NAJERA, Susana G. **Tesis “Análisis del Proceso Administrativo en Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) Que Trabajan en Prevención del VIH/SIDA en Guatemala”.** Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landivar. Guatemala, febrero 1998. 79 p.
5. CHRISTIAN CHILDREN'S FUND. **Diagnóstico Administrativo de RRHH.** Guatemala, año 2001. 14 p.
6. CHRISTIAN CHILDREN'S FUND. **Plan Estratégico 2003-2006.** Guatemala, año 2003.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Código Civil.** Decreto Ley 106 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. Casa editora Gómez Robles. 379 p.

8. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Constitución Política de la República de Guatemala.** Talleres de Imprenta y Fotograbado Llerena, S.A., 2002. 175 p.
9. DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES DE LA FACULTAD DE CCEE DE LA USAC. **Material Bibliográfico de Apoyo Para el Curso: Administración II, VOLUMEN II.** Colección Teoría Administrativa. Guatemala, febrero de 1997. 101 p.
10. DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, Carlos V. **Administración IV, Apuntes de Clase.** Guatemala. 2002. 77 p.
11. DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, Carlos V. **Administración IV, Apuntes de Clase II.** Guatemala. 48 p.
12. ESCAT, María. **Artículos varios de la autora.**  
[www.arearh.com](http://www.arearh.com) Sección de Recursos Humanos  
Año 2001
13. FUNDACIÓN ARIAS. **Documentos legales sobre ONGs.** Abril de 1998.  
A través de: [www.arias.or.cr/documentos/legalONG](http://www.arias.or.cr/documentos/legalONG)
14. GONZÁLEZ ZEPEDA, Oscar. **Procedimientos Administrativos.** UNIVERSIDAD ABIERTA. [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx) Sección biblioteca. Año 2005.
15. HERCE, Natalia. **Las ONG y ONGD: “Una Cooperación Alternativa”.**  
[www.congdnavarra.org](http://www.congdnavarra.org) Sección: Otros Documentos  
España, 30 de enero del 2002

16. HERNÁNDEZ GALVEZ, Carlos Alberto. **Fase o Función de Organización.** Reproducción con fines didácticos. Año 2005. 10 p.
17. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ.  
[www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales) Año 2005.
18. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. **Administración, Una Perspectiva Global.** Enrique Mercado González, traductor. 11ª Edición. México, McGraw Hill, 1998. 796 p.
19. MERCER. **Human Resource Consulting.** [www.mercerhr.com](http://www.mercerhr.com) Año 2005.
20. MONTAÑO, Antonio. **El Portal de los Profesionales de Recursos Humanos y del Management.**  
[www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com) Sección de Recursos Humanos
21. OCÉANO. **Diccionario de la Lengua Española.** Editoriales Océano, Barcelona, España. Año 1982.
22. PACHECHO CHO, José Nicolás. **Tesis “ El Diagnóstico Administrativo en una Empresa Industrial”.** Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, septiembre 1995. 92 p.



23. PORTILLO RIVERA, Luis A. **Tesis “ El Desarrollo Organizacional en Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)”**. Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landivar. Guatemala, agosto 1990. 109 p.
24. REYES PONCE, Agustín. **Administración Moderna**. Editorial Limusa. México  
A través de: [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)
25. RODRIGUEZ OLIVA, Carmen Rocio. **Tesis “Las Relaciones Públicas Como Herramienta de Comunicación en Entidades no Lucrativas. Caso: ONG”**. Previo a conferírsele el título de Mercadotecnista. Universidad Rafael Landivar. Guatemala, octubre 1998. 103 p.
26. TECLA, Alfredo; GARZA, Alberto. **Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social**. Colección técnicas no. 9. Guatemala. 62 p.
27. VASQUEZ LOPEZ, Jaime A. **Tesis “Propuesta de Curso de Inducción Dirigido a Gerentes de Proyectos”**. Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landivar. Guatemala, febrero 2003. 101 p.

## **ANEXOS**

**Encuesta de opinión para la  
Reorganización del Departamento de Recursos Humanos en una ONG Equipo  
Ejecutivo de Directores de Departamento de CCF  
Y personal en general**

Objetivo de la encuesta:

Medir el impacto y la situación actual del departamento de Recursos Humanos de CCF, a fin de proporcionar una reorganización en su estructura y funciones.

Instrucciones:

De manera objetiva, sírvase responder a los cuestionamientos siguientes encerrando en un círculo la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación, ampliando su respuesta en donde le sea solicitado.

Sección I: Generalidades

1. Conoce usted la misión del departamento de RRHH de CCF?

Si                      No

2. Conoce cuál es o son los objetivos primordiales del departamento de RRHH de CCF?

Si                      No

3. Cree usted que tanto la misión como los objetivos del departamento se cumplen?

Si                      No                      Por qué?

4. Qué problemas, si es que los hay, ha visto usted que se dan en la atención que presta el departamento de RRHH?

4.1 Qué reincidencia tienen estos problemas?

Muy frecuentes                      Frecuentes                      Rara Vez                      Nunca

4.2 Qué cree que los origina?

5. En general, qué funciones básicas conoce usted del departamento de RRHH de CCF?

Sección II: Planificación, Organización e Integración del Recurso Humano

6. Considera usted que las actividades de RRHH se planifican?

Si                      No                      Por qué?

7. Obtienen el debido seguimiento las actividades planificadas por el departamento?

Si                      No                      Por qué?

8. Cuál cree usted que ha sido el avance en el logro de los objetivos plasmados en el Plan Estratégico 2003-2006 para el departamento de RRHH de CCF?

0%                      25%                      50%                      100%

8.1 Cómo calificaría ese avance?

Malo                      Bueno                      Excelente

8.2 Por qué lo calificaría así?

9. Existen en CCF políticas para la contratación de personal?

Si                      No

10. Conoce usted esas políticas?

Si                      No

11. Según su criterio, en qué se basa la contratación de más personal?

a. A la tendencia del trabajo (aumento/disminución)

b. Al Juicio administrativo

c. Otras                      (Especifique)

12. Cuando una de las plazas de la institución está vacante, cómo ha visto que proceden a cubrirla?

Con personal existente                      Con personal nuevo

13. En general, cree usted que el proceso de integración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y desarrollo), se lleva a cabo de manera eficiente?

Si                      No                      Por qué?

14. Sabe usted de herramientas que utilice ese departamento para el registro, control y desarrollo del recurso humano de la institución?

Si                      No

Cuáles?

14.1 Cree que son funcionales?

15. Piensa usted que la organización actual del departamento (1 director, 1 asistente) es suficiente para administrar sus funciones, tanto para la cobertura de necesidades de la oficina como las de los proyectos afiliados?

Si                      No                      Por qué?

16. Cree que se da un debido seguimiento a los problemas que se presentan en el servicio que presta el departamento?

Si                      No                      Por qué?

17. De acuerdo a su percepción, a quién considera usted que le corresponde la resolución de los problemas del departamento de Recursos Humanos de CCF?

### Sección III: Observaciones generales

En el siguiente espacio, sírvase agregar cualquier comentario o aporte que usted considere pertinente sobre el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos de CCF

---

---

---

---

---

**FORMULARIO DE DOCUMENTACIÓN  
DE PRIMER NIVEL**

<b>1. NOMBRE:</b> <i>Estandarización de las condiciones laborales</i>		<b>2. CODIGO:</b> 10	
<b>2. RESPONSABLE (PUESTO):</b> <i>Gerente de Recursos humanos</i>		<b>3. FECHA:</b> 1/Julio 2003	
<b>5. ENLACE A FUERZA CONDUCTORA:</b> <i>Crear un ambiente de estabilidad laboral y desarrollo personal y profesional.</i>		<b>6. OBJETIVO:</b> <i>Mantener equidad interna en las condiciones laborales.</i>	
<b>7. MEDIDORES DE IMPACTO:</b> <i>7.1) Rotación de personal. 7.2) Satisfacción a empleados.</i>		<b>8. METAS:</b> <i>8.1) Reducir a 10% de rotación de personal 8.2) Incrementar a un 80% la satisfacción de los empleados.</i>	
<b>9. MEDIOS (PROYECTOS ESTRATÉGICOS):</b> <i>9.1) Equidad salarial interna. 9.2) Competitividad de salarios y beneficios dentro del mercado.</i>		<b>10. FECHAS DE INICIO Y FIN (*):</b> <i>9.1) Inicio 30/jul/03 Finalización 30/jun/06 9.2) Inicio 1/ene/03 Finalización 30/jun/06</i>	
<b>11. RECURSOS NECESARIOS:</b> <i>11.1) Presupuesto y asignación de fondos USD 75,000.00. 11.2) 10 horas del personal de Recursos Humanos y del Personal de Alto Desempeño.</i>			
<b>12. APROBACIÓN DIRECTOR GENERAL:</b>		<b>13. APROBACIÓN RESPONSABLE:</b>	

(\*) Ver Detalle en Plan de Implementación

**FORMULARIO DE DOCUMENTACIÓN  
DE PRIMER NIVEL**

<b>1. NOMBRE:</b> <i>Implementación y aplicación de un plan de carrera.</i>		<b>3. CODIGO:</b> 1.2
<b>2. RESPONSABLE (PUESTO):</b> Gerente de Recursos Humanos		<b>4. FECHA:</b> 1/Julio/2,003
<b>5. ENLACE A FUERZA CONDUCTORA:</b> <i>Crear un ambiente de estabilidad laboral y desarrollo personal y profesional.</i>		<b>6. OBJETIVO:</b> <i>Crecimiento horizontal o vertical dentro de la Institución.</i>
<b>7. MEDIDORES DE IMPACTO:</b> 7.1) <i>Horas de capacitación por empleado.</i> 7.2) <i>Índice de competencias</i> 7.3) <i>Productividad de los trabajadores.</i>		<b>8. METAS:</b> 8.1) <i>Aumento en un 15% en el Índice de competencias en promedio</i> 8.3) <i>Aumento en 10% de la productividad de los trabajadores</i>
<b>9. MEDIOS (PROYECTOS ESTRATÉGICOS):</b> 9.1) <i>Capacitación en base a competencias y Certificación de competencias.</i> 9.2) <i>Implementación del Centro de Capacitación CCF.</i> 9.3) <i>Descripción adecuada de puestos y roles.</i>		<b>10. FECHAS DE INICIO Y FIN (*):</b> 10.1) <i>Inicio 1/jul/03 Finalización 30/jun/06</i> 10.2) <i>Inicio 1/jul/03 Finalización 30/jun/06</i> 10.3) <i>Inicio 1/jul/03 Finalización 30/jun/06</i>
<b>11. RECURSOS NECESARIOS:</b> 11.1) <i>Presupuesto y asignación de fondos USD 100,000.00</i> 11.2) <i>Asesoría adecuada.</i> 11.3) <i>10 Horas del personal de Recursos Humanos y personal de alto desempeño.</i>		
<b>12. APROBACIÓN DIRECTOR GENERAL:</b>		<b>13. APROBACIÓN RESPONSABLE:</b>

(\* Ver Detalle en Plan de Implementación)

# PLAN DE IMPLEMENTACION

MEDIO: Capacitación en Base a Competencias  
 CODIGO DE LA POLITICA: 1.0  
 RESPONSABLE: Director de Recursos Humanos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUL 2003		AGO 2003		SEP 2003		OCT 2003		NOV 2003		ENE 2004		MAR 2004		JUN 2004		Status del Proyecto
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	Levantar información de descripciones de puestos con formularios por empleado																		
2	Validación de descripciones de puesto por jefe inmediato.																		
3	Evaluación pre-aprendizaje módulo 1																		
4	Taller módulo 1																		
5	Implementación de Proyectos módulo 1																		
6	Verificación de Avances																		
7	Entrega de proyectos																		
8	Evaluación post-aprendizaje Módulo 1																		
9	Certificación de competencia por el jefe inmediato.																		
10	Evaluación pre-aprendizaje Módulo 2																		
11	Taller Módulo 2																		
12	Implementación de Proyectos módulo 2																		
13	Verificación de Avances																		
14	Entrega de proyectos																		
15	Evaluación post-aprendizaje Módulo 2																		
16	Certificación de competencia por el jefe inmediato																		
17	Evaluación pre-aprendizaje módulo 3																		
18	Taller Módulo 3																		
19	Implementación de Proyectos módulo 3																		
20	Verificación de Avances																		
21	Entrega de proyectos																		
22	Evaluación post-aprendizaje módulo 3																		
23	Certificación de competencia por el jefe																		
24	Evaluación pre-aprendizaje módulo 4																		
25	Taller Módulo 4																		
26	Implementación de Proyectos Módulo 4																		
27	Verificación de Avances																		
28	Entrega de proyectos																		
29	Evaluación post-aprendizaje módulo 4																		
30	Certificación de competencia por el jefe inmediato																		
<b>TOTALES</b>																			



