

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA DE DIRECTORIOS TELEFONICOS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ZULLY MARLENE SOBRIQUE TORRES

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, julio de 2004.

***MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS***

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1°	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	PMP. Juan Francisco Moreno Murphy
VOCAL 5°	BC. Jairo Daniel Dávila López

EXAMINADORES DE AREAS PRACTICAS

Area Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Area Administración-Finanzas	Lic. Luis Enrique Castañeda Quan
Area Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Francisco Sierra Jiménez

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez
Secretario	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Guatemala 19 de febrero de 2004

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

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante **Zully Marlene Sobrique Torres**, en la elaboración de la tesis profesional titulada: **“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE DIRECTORIOS TELEFONICOS”**.

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 el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licda. Maura Lissette Rodríguez Alvarado
Administradora de Empresas
Colegiado No.4952

DEDICATORIA

A Dios	Por darme la vida, ser la luz que me ilumina y brindarme fortaleza para alcanzar esta meta.
A mi mamá y abuelita	Gladys Torres y Marta Salguero. Por su esfuerzo y por saberme guiar y enseñar los valores de la vida.
A Carlos Torres	Por su apoyo incondicional en la formación de mi vida personal y académica.
A mis hermanos	Estuardo y Marta María.
A mis tías	Sonia, Mary y Edel.
A mis primos	Heidy, Evelyn, Carlos Alfredo, Ale, Kevin, Andrea y Carlos Roberto.
A mis compañeros y amigos	Mónica, Marisa y Luis.
A Mynor	Por su apoyo durante la elaboración de esta tesis.
A mis familiares y amigos en general	Por su cariño y apoyo.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	En especial a la facultad de Ciencias Económicas.

INDICE GENERAL

No.	Contenido	Pág.
	Introducción	
	CAPITULO I	
	MARCO TEORICO	
1.	Administración.....	1
1.1.	Definición.....	1
1.2.	Antecedentes.....	2
1.3.	Avances recientes de la teoría de la administración.....	3
1.4.	Aplicaciones de la administración.....	4
1.5.	Proceso administrativo.....	4
2.	Recursos humanos.....	6
2.1.	Definición	6
2.2.	Marco legal.....	6
3.	Administración de recursos humanos.....	7
3.1.	Personas y organizaciones.....	7
3.2.	Carácter contingencial.....	8
3.3.	Responsabilidad de línea y función de staff.....	9
3.4.	Proceso de la administración de RRHH.....	9
3.4.1.	Investigación del mercado laboral.....	10
3.4.2.	Reclutamiento.....	11
3.4.3.	Selección.....	11
3.4.4.	Socialización... ..	12
3.4.5.	Compensaciones, salarios.....	12
3.4.6.	Entrenamiento y desarrollo.....	13
3.4.7.	Evaluación del desempeño.....	14

CAPITULO II DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

1.	Antecedentes de la unidad objeto de estudio.....	15
2.	Situación actual de la empresa.....	15
2.1.	Planeación.....	16
2.2.	Organización.....	19
2.3.	Integración.....	21
2.4.	Dirección.....	23
2.5.	Control.....	25
3.	Aspectos relacionados con los RRHH.....	26
3.1.	Planeación.....	28
3.2.	Reclutamiento.....	30
3.3.	Selección.....	31
3.4.	Socialización.....	35
3.5.	Compensaciones.....	39
3.6.	Capacitación y desarrollo.....	41
3.7.	Evaluación del desempeño.....	44
3.8.	Ascensos, traslados, descensos y despidos.....	47

CAPITULO III CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE DIRECTORIOS TELEFONICOS

1.	Misión y visión del departamento de RRHH.....	51
2.	Objetivos del departamento.....	51
3.	Normas de personal.....	52
4.	Manual de organización del departamento.....	54
4.1.	Objetivos del manual.....	55
4.2.	Campo de aplicación.....	55

4.3.	Estructura organizacional.....	55
4.4.	Descripción de funciones.....	57
4.5.	Descripción técnica de puestos.....	60
5.	Guía de reclutamiento y selección.....	75
6.	Inducción, capacitación y desarrollo.....	76
6.1.	Inducción	76
6.2.	Capacitación.....	77
6.3.	Desarrollo.....	78
7.	Evaluación del desempeño.....	78
8.	Costo-beneficio de la propuesta.....	79
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Bibliografía	
	Anexos	

INDICE DE GRAFICAS

No.		Pág.
1	Conocimiento de la misión y visión en la empresa.....	17
2	Conocimiento de los objetivos de la empresa.....	18
3	Existencia de organigrama o estructura de puestos.....	19
4	Indicación de las condiciones del puesto a ocupar.....	22
5	Recibimiento de premios, recompensas o reconocimientos adicionales al salario, por parte del trabajador.....	24
6	Entrega de informes del trabajo que realizan los empleados...	26
7	Existencia de departamento de RRHH en la empresa.....	27
8	Medio por el cual el colaborador supo que existía una oportunidad de empleo.....	30
9	Realización de pruebas durante el proceso de selección.....	32
10	Realización de entrevistas durante el proceso de selección....	33
11	Petición de doctos. Legales durante el proceso de selección..	34
12	Indicación de responsabilidades, tareas y objetivos, al colaborador al ingresar a la empresa.....	36
13	Información de algún reglamento interno en la contratación....	37
14	Existencia por escrito de manuales de procedimientos.....	38
15	Punto de vista del personal sobre la remuneración que recibe	40
16	Recibimiento de capacitación al ingresar a la organización.....	42
17	Existencia de programas periódicos de capacitación dentro de la empresa.....	43
18	Conocimiento de la evaluación del trabajo realizado, por parte de los colaboradores.....	45
19	Conocimiento de la existencia de un promedio que los colaboradores deban cumplir en sus actividades.....	46
20	Toma de medidas para mejorar el rendimiento del colaborador cuando el mismo no es satisfactorio.....	47
21	Ascensos que se dan al personal en la organización.....	48

INTRODUCCION

Como parte del plan de estudios, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como requisito previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado, la elaboración de un estudio como trabajo de tesis que contribuya a la sociedad guatemalteca y permita al estudiante poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Por tal razón y tomando en cuenta que las personas son el recurso más importante con que cuentan las organizaciones, se realizó el presente informe titulado “CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE DIRECTORIOS TELEFONICOS”

En la actualidad las empresas en general se encuentran en constante competencia, en la cual, la diferencia la marca el recurso humano que posee cada organización.

En la unidad objeto de estudio no existe un departamento de recursos humanos, razón por la cual se hizo necesario elaborar el presente informe.

En el Capítulo I, dicho informe contiene el marco teórico referente al tema de recursos humanos.

Seguidamente, en el Capítulo II se presenta un panorama de los antecedentes de la empresa en estudio, así como el diagnóstico de la situación actual de la misma, tanto en aspectos generales, como en los relacionados con recursos humanos.

El Capítulo III contiene la propuesta planteada para crear el departamento de recursos humanos, con su misión, visión, objetivos, estructura organizacional, etc., así como también aspectos importantes respecto al reclutamiento y selección. Además, se presentan lineamientos generales en cuanto al proceso de administración de personal.

Finalmente, el informe contiene las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, adjuntándose asimismo los anexos que fueron necesarios.

La implementación de la presente propuesta le permitirá a la organización en estudio contar con el recurso humano idóneo para alcanzar sus objetivos exitosamente, lo cual beneficiará el funcionamiento en general de la misma.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Con el objeto de introducir al lector en el tema de la presente propuesta, se desarrolla el marco teórico, mismo que contiene definiciones de conceptos claves utilizados en dicha propuesta.

En su primera parte muestra lo referente a la administración en general, en la segunda, la información relacionada con los recursos humanos y en la última parte se tratará la administración de los recursos humanos y su proceso.

1. Administración

Para dar inicio al marco teórico es muy importante definir lo que es administración, lo cual se hace a continuación.

1.1. Definición

“Administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (7 : 7)

La Administración es una actividad básica en todo proceso que se emprenda, por más sencilla que sea una actividad, se deben prever, planear, organizar, dirigir y controlar cada uno de los recursos que lo conforman (humanos, materiales y financieros).

Cualquier actividad que el ser humano realice, lleva consigo la administración. Dentro de las organizaciones, la administración es muy importante, ya que si la misma no es efectiva, las empresas pueden fracasar.

1.2. Antecedentes

La administración existe mucho tiempo antes de que a la misma se le conociera con este término. Las organizaciones han existido a lo largo de la historia (un ejemplo de ello es la iglesia católica) y han necesitado ser dirigidas (administradas) de la mejor manera para alcanzar sus objetivos.

Acorde a la necesidad de administrar las organizaciones, han surgido varias teorías sobre administración. Entre las mismas se tiene la Teoría de la Administración Científica: “Enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre 1890 y 1930, que pretendía determinar en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores”. (7: 36)

Taylor sostenía que tanto obreros y patronos deberían interesarse más en incrementar la producción que en pelearse por las utilidades; ya que si la producción aumentaba, ésto beneficiaría a ambos. La contribución de la teoría de la administración científica es la producción elevada de productos y/o servicios en un tiempo determinado. Otros exponentes de esta teoría fueron Henry L. Gantt y los Gilbreth.

Después de la teoría de la administración científica y al existir la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, surgió la teoría clásica de la organización. Su Mayor exponente fue Henry Fayol, algunos otros fueron Max Weber, Mary Parker Follett, Chester I. Barnard.

Seguida de la teoría clásica de la organización y con la necesidad de lograr armonía y tratar más las relaciones personales, surgió la escuela conductista. Este enfoque se basó en estudiar a las personas en el entorno laboral y prácticamente en las relaciones humanas. Dos exponentes de esta teoría fueron Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Luego de la trascendencia de la administración con la teoría de la administración científica, la teoría clásica de la organización y la escuela conductista, surge la escuela de la ciencia de la administración a principios de la

segunda guerra mundial y se enfocó en la administración de operaciones. Todo lo anterior ha permitido que la administración evolucione.

1.3. Avances recientes de la teoría de la administración

Las diferentes teorías existentes de la administración han perdurado por mucho tiempo en este siglo. Mientras más se conoce y experimenta una teoría, más se quiere seguir utilizando.

Recientemente se consideran algunas teorías a utilizar, entre las cuales están el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico.

En la actualidad, el primer enfoque (el de sistemas) está de moda. Considera a las organizaciones como un sistema compuesto por varias partes interrelacionadas entre sí (subsistemas); las operaciones o actividades que realice una de las partes afecta al todo y a las demás partes.

Existen sistemas abiertos y cerrados. Los primeros son los que interactúan con su ambiente y los segundos los que no lo hacen. Cabe destacar que todos los sistemas (tanto abiertos como cerrados) interactúan con su ambiente, sin embargo lo hacen en diferente medida.

“Enfoque de contingencias: punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización podía variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias; también llamado enfoque situacional”. (7 : 52)

La teoría del Compromiso Dinámico surge como una necesidad debido a los constantes cambios que actualmente se enfrentan a nivel organizacional.

“Compromiso dinámico: posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a considerar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios”. (7 : 53)

Esta teoría contiene temas de importancia, tales como los nuevos entornos organizacionales, la ética y la responsabilidad social, la globalización, cómo inventar y reinventar organizaciones (reingeniería), las culturas y pluriculturalismo y la calidad.

1.4. Aplicaciones de la administración

La administración es un elemento esencial que se aplica a todo tipo de organizaciones o empresas, ya sean éstas grandes, medianas, pequeñas o microempresas, lucrativas o no lucrativas, de productos o de servicios.

“Con el término empresa se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones “. (4 : 7)

Es decir, la administración es aplicable tanto en los negocios como en el gobierno, sector militar e instituciones de servicio social.

La administración se aplica a los administradores de todos los niveles organizacionales, independientemente del tipo de organización. Se aplica tanto a los altos ejecutivos, mandos medios y supervisores, como a administradores de equipos deportivos, rectores de Universidades, obispos de iglesias, etc.

Dentro de una empresa, la administración es aplicable a todas sus áreas: Ventas, mercadeo, finanzas, recursos humanos, producción, etc.

Tomando como base la definición de la administración, sus antecedentes históricos, avances y aplicaciones; es necesario enfocar y explicar cada una de las funciones que conforman el proceso administrativo.

1.5. Proceso administrativo

El análisis de la administración se facilita o presenta en forma clara a través del proceso administrativo; el cual según diferentes puntos de vista se divide desde tres partes hasta seis, sin embargo no importando las divisiones que se hagan, todos los autores llegan a una similar conclusión de lo que dicho proceso comprende.

“Al estudiar la administración, es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. (4 : 7)

“Planificación: Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. (4 : 11)

Cabe destacar que los términos planeación y planificación se usan como sinónimos, en ocasiones depende del país en el cual se esté utilizando.

La planeación o planificación es la primera parte del proceso porque sirve de base a las demás partes del mismo. Determina cuáles son los objetivos a alcanzar, cómo alcanzarlos y en cuánto tiempo.

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”. (4 : 35)

La organización se encarga de asignar dónde estarán las personas y qué tareas deberán realizar para cumplir los objetivos establecidos.

Integración de personal: “Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional”. (4 : 36)

Para realizar lo anterior se debe identificar qué fuerza de trabajo se necesita, contar con una base de datos de personal disponible, su reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación.

Dirección: “El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción (cómo ponerla en marcha), y tiene mucho que ver con las personas: Se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa”. (3 : 371)

La dirección está relacionada directamente con la manera de alcanzar los objetivos de la organización a través de las personas que conforman la misma, la

dirección implica orientar, ayudar a ejecutar, comunicar, liderar, motivar y cumplir todo lo necesario para lograr el objetivo común.

Control: “Proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”. (5 : 554)

El control implica medir el desempeño con base en los planes y objetivos, detectar problemas y corregirlos.

2. Recursos humanos

Una vez comprendidas cada una de las fases o etapas que la administración comprende, es necesario ahondar en el elemento clave de toda organización, mismo donde se enfoca la presente investigación.

2.1. Definición

“Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea”. (2 : 128)

Las personas aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, etc. a la organización y sin importar qué puesto o nivel jerárquico ocupen, todas cumplen con diversas actividades dentro de la misma.

Las personas son el recurso más importante de la organización y son quienes disponen sobre los demás recursos (físicos, materiales).

2.2. Marco legal

Es necesario mencionar que el recurso humano en toda organización se rige en una base legal interna. En las organizaciones de nuestro medio, las mismas se regulan por medio del código de trabajo y por los reglamentos internos.

3. Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño”. (2 : 149)

Esta administración es importante, ya que el éxito de las empresas depende, tanto de contar con el personal apto para cada unidad de trabajo, como de la forma en que se guíe o dirija al mismo. Cabe destacar que las personas, son el recurso más importante de las organizaciones y que en la actualidad la única ventaja competitiva real la constituye el Recurso Humano; por lo cual todo gerente debe desarrollar estrategias para identificar, reclutar y contratar el mejor personal, y desarrollarlo de manera orientada a la organización para la cual laboran. La mejor manera de tener al personal adecuado, es contando con un departamento que se encargue de administrarlo correctamente, es decir un departamento de recursos humanos que satisfaga las necesidades de la organización.

El análisis para la comprensión de la administración de recursos humanos, se hace en una breve descripción de sus elementos, siendo éstos: personas y organizaciones, su carácter de contingencia, la responsabilidad de línea y función de Staff.

3.1. Personas y organizaciones

Las personas han formado organizaciones informales desde el inicio de la humanidad.

“La administración de recursos humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que ésto, significa administrar los demás

recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la administración de recursos humanos”. (2 : 7)

Sin personas, no existe organización, el éxito de la misma depende de las personas. Estas pertenecen a muchas organizaciones (iglesia, familia, escuela, etc.), las cuales influyen en ellas en muchos aspectos.

Cada persona tiene diferentes habilidades, aptitudes, actitudes, valores, que puede aportar a la organización para lograr objetivos, ya que tanto las personas como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan recursos humanos para lograr sus objetivos mediante ellos y generalmente las personas se valen de la organización para lograr sus metas personales.

Lo anterior implica que existe una estrecha relación entre las personas y las organizaciones (sean éstas de cualquier índole).

3.2. Carácter contingencial de la administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles”. (2 : 152)

No existen leyes, ni reglas, ni principios definidos para la administración de recursos humanos, no es rígida, es flexible, puesto que depende de la situación en que las empresas se encuentren. Es decir, la administración que es eficiente en los recursos humanos de una organización, puede no serlo en otra e inclusive en la misma en una época o período diferente.

3.3. Responsabilidad de línea y función de staff de la administración de recursos humanos

La responsabilidad de línea señala el papel que lleva el máximo ejecutivo de la empresa, cuya función debe ser esencial para alcanzar con éxito el crecimiento y desarrollo de la organización. Dicho funcionario es el responsable de la organización entera, en él recae el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las políticas de administración de toda la organización.

El ejecutivo máximo, director o gerente general, así como los gerentes y jefes de las distintas áreas administrativas y operativas existentes dentro de la empresa deben tener conocimiento sobre organización, dirección, control y asesoría de los empleados bajo su cargo, ya que son éstos los encargados de ejecutar las instrucciones emanadas de los mismos. De aquí que la administración de personal va a depender de todos, es decir, gerentes, jefes de nivel medio, supervisores, etc.

Para que los anteriormente mencionados actúen de forma consistente ante sus subordinados, necesitan un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les dé las normas y procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados.

Bajo las condiciones expuestas, la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y de staff (asesoría que el departamento de recursos humanos proporciona a cada jefe).

3.4. Proceso de la administración de recursos humanos

“La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas (en otras palabras, administrarlas en la organización), es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.” (2 : 158)

El proceso de la ARH se divide en diferente cantidad de pasos dependiendo del autor, ello sin implicar que porque algunos lo simplifiquen a menos pasos, dejen de abarcar todas las actividades que deben realizarse.

“Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.” (2 : 159)

Teniendo como base al autor de la definición anterior, se indica que la provisión de recursos humanos, no es más que saber quién irá a trabajar en la organización, y las actividades que comprende son la investigación de mercado de RH, el reclutamiento y la selección de personal. La aplicación de recursos humanos es qué harán las personas en la organización, comprende lo que es la integración de personas, diseño de cargos y evaluación del desempeño. El proceso de mantenimiento consiste en cómo mantener a las personas trabajando en la organización y se refiere a lo que es la remuneración y compensación del personal, así como sus beneficios en general. El desarrollo de recursos humanos se refiere a cómo preparar y desarrollar a las personas en la organización y abarca lo que es capacitación y desarrollo. La última fase del proceso (según el autor mencionado) lo constituye el seguimiento, mismo que consiste en cómo saber qué hacen las personas en la organización, e implica controles del personal.

3.4.1. Investigación de mercado de recursos humanos

Las organizaciones en general interactúan con otras organizaciones, es decir están inmersas en un ambiente externo (además del interno). Dentro del ambiente se encuentra la forma de suministrar los recursos humanos, misma que comprende, tanto el mercado laboral, como el mercado de recursos humanos.

El mercado laboral lo constituyen los empleos que las organizaciones ofrecen en determinado lugar y época.

“El mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de la población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar.” (2 : 185)

Para contar con el personal idóneo las organizaciones necesitan tener conocimiento del mercado de recursos humanos y planear quiénes y cuándo van a trabajar en la organización, en qué puesto, bajo qué condiciones, etc. Existen varias formas de encontrar recursos humanos, entre las cuales están los bancos de datos internos así como la información externa.

3.4.2. Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. (2 : 208)

Generalmente, para encontrar candidatos adecuados, se hace una búsqueda dentro de la organización, se colocan anuncios en periódicos, en radio, en universidades, etc. La idea es tener el mayor número de candidatos posibles para garantizar que la selección que se haga sea la mejor y que se dispone de un buen número de candidatos que permita elegir el elemento humano idóneo para la organización.

3.4.3. Selección

“En un sentido amplio, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la

eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.” (2 : 239)

La selección conlleva ciertos aspectos, tales como: usar solicitudes, pruebas de aptitudes y habilidades, entrevistas, confirmación de referencias, etc. Esto con el fin de contratar a la persona adecuada para el puesto necesario.

3.4.4. Socialización

La socialización ayuda a que las personas que han sido seleccionadas se climaticen y condicionen a la organización. La misma recibe a las personas, les presenta a sus compañeros de trabajo, explica las normas, políticas y procedimientos, y en general trata de que los nuevos integrantes, se adapten a las necesidades, objetivos y cultura de la organización.

“La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas del funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.” (2 : 280)

3.4.5. Compensaciones, salarios

Cada una de las personas (empleados, inversionistas, proveedores, clientes) que contribuyen o colaboran para que una organización funcione, esperan obtener algo a cambio de su contribución. En el caso de los empleados, lo que reciben son compensaciones y salarios.

“Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.” (2 : 409)

La compensación puede ser financiera y no financiera. La financiera se divide en financiera directa e indirecta; la directa es el pago que reciben los empleados en forma de salarios, comisiones y premios.

“Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.” (2 : 409)

La compensación financiera indirecta lo constituye el salario indirecto, es decir, vacaciones, propinas, horas extras, gratificaciones, etc.

La compensaciones no financieras las constituyen la estabilidad en el empleo, el prestigio, reconocimiento y autoestima.

Dentro de las compensaciones, el salario constituye una de las más importantes y complejas; el mismo representa para los empleados, la fuente que define la forma de vida de cada uno; y a su vez, para las organizaciones representa un costo y una inversión.

3.4.6. Entrenamiento y desarrollo

Para que el personal esté preparado adecuadamente, se necesita en primer lugar entrenar al mismo, es decir proporcionarle conocimientos específicos respecto a las actividades a realizar.

“El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (2 : 557).

Tanto el entrenamiento como el desarrollo se aplican directamente a los empleados de la organización y ayudan a que las labores se realicen acorde a

los requerimientos de la empresa y a alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales.

La capacitación y el desarrollo en conjunto se utilizan para incrementar los conocimientos de los empleados, para elevar su rendimiento en las actividades concernientes a la organización para la cual laboran, y a la vez para preparar al empleado para desempeñar empleos futuros.

3.4.7. Evaluación del desempeño

Las organizaciones, generalmente tienen parámetros establecidos en cuanto al rendimiento de cada una de las personas en determinado puesto. A través de la evaluación del desempeño se permite conocer si dichas personas están cumpliendo con los objetivos establecidos o están por encima o debajo de ellos.

“La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.” (2 : 357)

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de base para el análisis y toma de decisiones respecto a los empleados, es decir, de acuerdo a los mismos se puede ascender, trasladar, bajar de puesto o despedir al personal de la organización, lo cual constituye básicamente el pago a la forma en que los empleados realizan las actividades laborales.

Con el punto anterior, se concluye el contenido de lo que es la administración de recursos humanos, así como también se concluye el capítulo I.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

El diagnóstico administrativo de la empresa en estudio permitirá conocer la situación actual en la cual se encuentra la misma, tanto a nivel general como en el aspecto de recursos humanos.

Dicho diagnóstico servirá para realizar las conclusiones necesarias y con base en ellas hacer la propuesta para la solución correspondiente.

1. *Antecedentes de la unidad objeto de estudio*

La unidad objeto de estudio es una empresa colombiana que se dedica a la edición de directorios telefónicos en América Latina.

La empresa matriz inició en Colombia en el año 1954 con el propósito de cubrir una necesidad de su mercado nacional. El establecimiento de la empresa instituyó un nuevo medio publicitario en ese país, a través de su producto (directorio telefónico), los usuarios del mismo pudieron tener información comercial, industrial, profesional y de servicios.

El producto se internacionalizó y fue en 1979 cuando en Guatemala se aprobó la edición del primer directorio telefónico del país.

Las operaciones de la empresa están enfocadas en la satisfacción de las necesidades de divulgación y consulta de información de interés general.

En los últimos años la empresa ha crecido y pese a la competencia surgida, se ha mantenido en el mercado de directorios telefónicos como líder.

2. *Situación actual de la empresa*

Para determinar la situación actual de la empresa en estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación: encuesta, entrevista, observación.

La unidad en estudio cuenta con 130 personas, distribuidas en los departamentos de Gerencia General (8), Contabilidad (7), Ventas (60), Mercadeo (2), Producción (34), Créditos y Cobros (19). Su estructura jerárquica se presenta más adelante en el punto 2.2.

Tomando en cuenta que el estudio se realizó en una población conocida (130), la muestra para la encuesta se seleccionó en base al método probabilístico al azar, estratificado y se tomó el 30% de la población en estudio, es decir, la muestra fue de 39 personas. Los estratos los constituyen las diferentes unidades o departamentos de la empresa, dentro de los cuales, la cantidad de personas tomadas para la encuesta fue del 30% del total de cada departamento.

Se encuestó a personal de diferentes niveles jerárquicos, es decir, a colaboradores en general y a un jefe por cada departamento.

Se investigó la situación actual general de la empresa en aspectos sobre planeación, organización, integración, dirección y control.

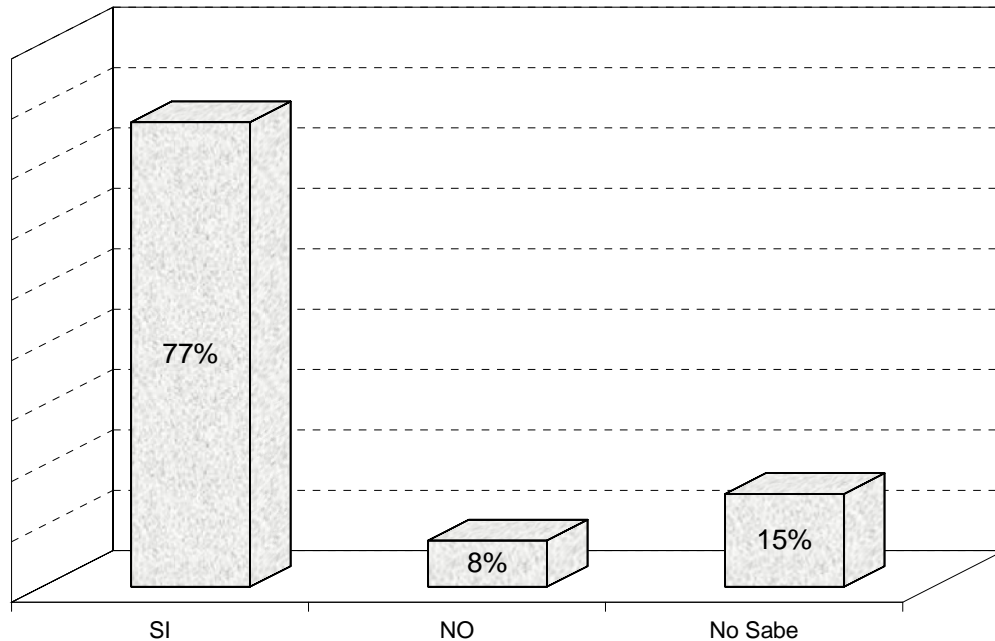
2.1 Planeación

En la empresa objeto de estudio, se observa que la planeación general se realiza anualmente, estableciendo objetivos (principalmente de ventas), presupuestos, estrategias, etc. Cada jefatura o gerencia, de acuerdo a los lineamientos emanados por gerencia general y de acuerdo a sus propias necesidades, desarrolla políticas y estrategias que ayuden a lograr las metas propuestas. Esta planeación general anual, se subdivide de acuerdo a cada departamento en mensual, trimestral, etc.

La organización cuenta con misión y visión, cuyo conocimiento (por parte de los colaboradores) de que las mismas existen, se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica No.1

Conocimiento de la misión y visión en la empresa



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

La gráfica anterior confirma que el 77% del personal, tiene conocimiento de que en la organización existen tanto misión como visión, es decir no todo el personal sabe de su existencia.

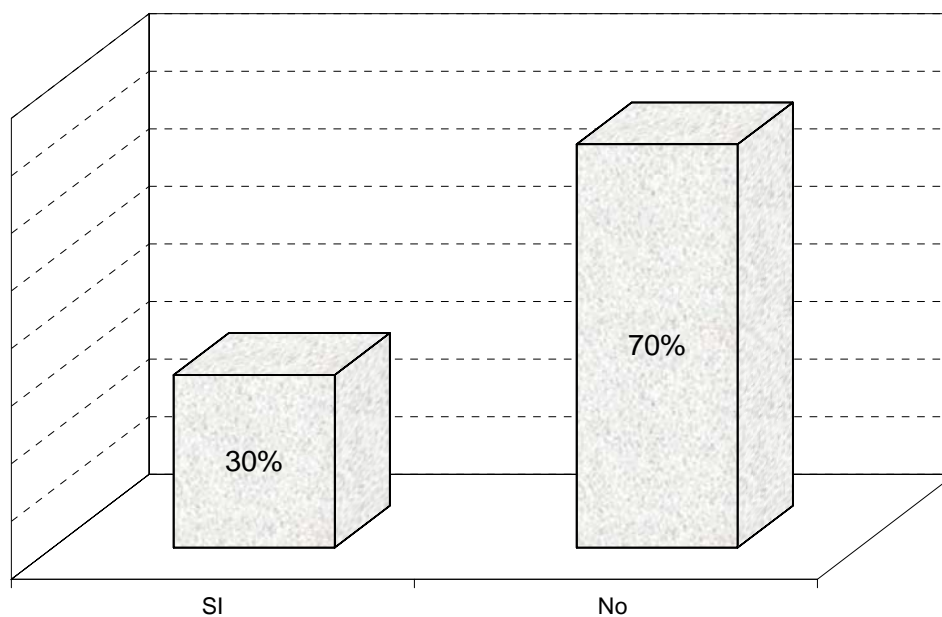
La misión y visión de la empresa están plasmadas por escrito y se tienen a la vista en el área física que comprende el departamento de mercadeo. Lo anterior, aunado a que cuando ingresa personal nuevo a la organización no se le indican las mismas, hace que no sean conocidas por el total de colaboradores.

Otra parte de la planeación, la constituyen los objetivos. En la empresa en estudio se observa que se cuenta con objetivos cuya finalidad principal es mantener el liderazgo y posicionamiento dentro del mercado. Cada unidad de la organización, especialmente el departamento de ventas, cuenta con sus propios objetivos. Los mismos son conocidos por la jefatura de la unidad y pocas veces

por el personal a su cargo, tal como se muestra en la gráfica ilustrada a continuación:

Gráfica No.2

Conocimiento de los objetivos de la empresa por parte del personal



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

La mayoría del personal sabe que por el hecho de ser una empresa, automáticamente cuenta con objetivos, sin embargo no los conocen o no los tienen claros, tal como se observa en la anterior gráfica.

En la organización existen políticas y reglas orientadas a cumplir los objetivos y metas, principalmente en el departamento de ventas. Así también la organización cuenta con programas y presupuestos acorde a las necesidades presentes. Lo anterior existe y se toma en cuenta en la planeación anual de la empresa, es decir, es conocido por las jefaturas o gerencias de la misma y se da

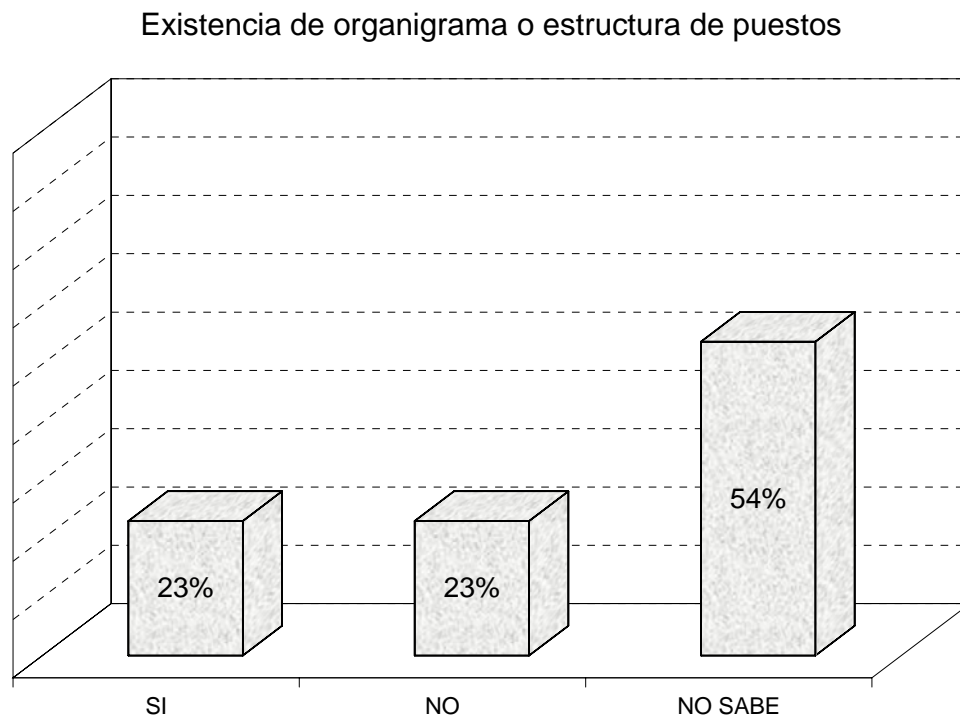
a conocer a parte del personal únicamente de manera verbal, no se tienen plasmadas por escrito.

En general, la planeación en la empresa tiene una inclinación a darle especial importancia al departamento de ventas, con la idea de que es a través del mismo que se obtienen los ingresos.

2.2 Organización

Las personas que laboran en la empresa, tienen algún conocimiento de la estructura organizacional existente porque se lo han indicado verbalmente al ser contratados. Con base en la observación y en la encuesta, se plasma a continuación el conocimiento (por parte de los colaboradores) de la existencia de un organigrama:

Gráfica No.3

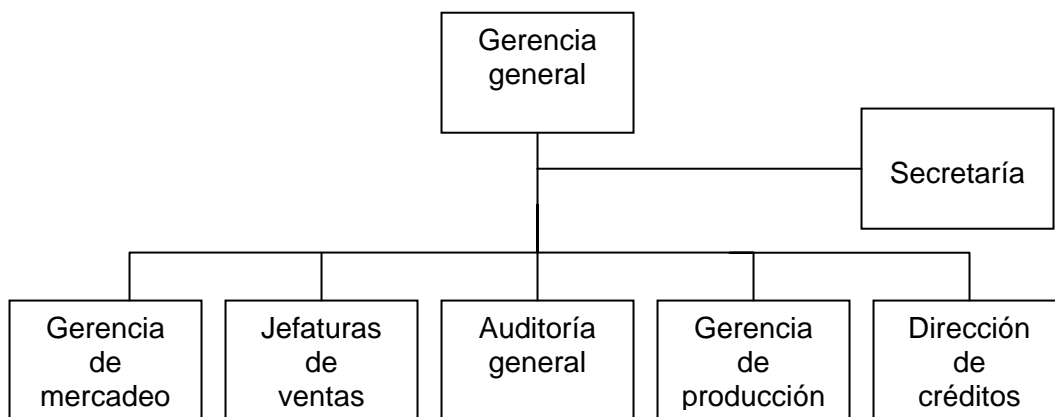


Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como se ve en la gráfica, la mayoría del personal (54%), ignora si existe o no, una estructura de puestos en la organización, y solo el 23% afirma que existe. Cabe destacar que el personal que hace la afirmación anterior, indica que conoce la estructura de la empresa debido a que la ha percibido durante el tiempo de estar laborando en la misma y no por estar escrito o esquematizado.

Al no estar plasmado por escrito el organigrama, se estructura a continuación en base a la observación y sobre la forma en que la empresa realiza sus operaciones.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

La empresa cuenta con 130 empleados, los cuales integran el área de gerencia general en un 6%, el de mercadeo en un 2%, el área de contabilidad en un 5%, el área de créditos-cobros en un 15%, el área de producción en un 26% y el área de ventas en un 46%.

La función principal de la gerencia general es la administración total del negocio, tiene la responsabilidad de coordinar y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en las unidades o departamentos que contiene la empresa.

El área de créditos es la encargada de manejar el sistema de pago al crédito de los clientes, así como de realizar los cobros sobre los saldos pendientes.

El área de producción se ocupa de coordinar y dirigir las actividades operativas del departamento. Es aquí donde se maneja y opera la información contenida en el directorio.

La función primordial del área de ventas es hacer llegar el producto al mercado, para ello utiliza su fuerza de ventas, tanto personal, como telefónicamente.

El área de mercadeo se encarga de atender aspectos relacionados con la publicidad de la empresa y brindar atención y orientación a los clientes.

El área de contabilidad tiene como función principal ejecutar y controlar las actividades relacionadas con las finanzas y contabilidad de la empresa, además maneja la nómina de empleados para pago de salarios.

2.3 Integración

La integración en la empresa consiste en cubrir los puestos de trabajo necesarios con personal apto para los mismos, así como realizar el proceso correspondiente, el cual se describirá a continuación en forma general, puesto que más adelante se tratará el tema a profundidad.

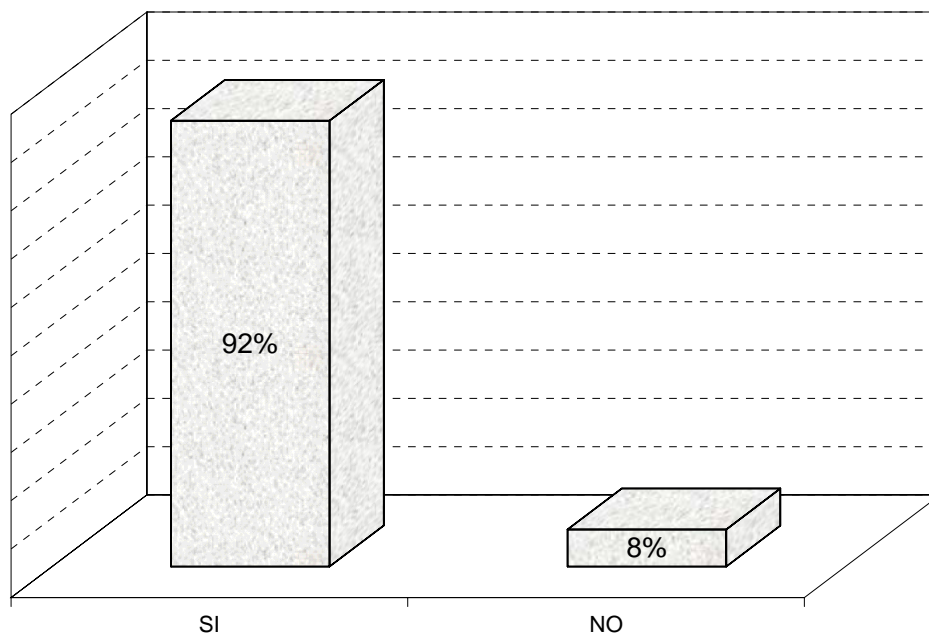
La empresa no cuenta con previsión de recursos humanos, cuando se necesita personal para determinado puesto, el jefe o gerente del área se encarga de buscar al mismo. Esto se lleva a cabo tanto a través de fuentes internas como externas. Al tener a los posibles candidatos y de acuerdo al puesto

existente, se les realizan algunas pruebas (psicométricas y de conocimientos básicos) y entrevistas (una o más dependiendo del puesto) con el objetivo de determinar si cuenta con los requerimientos necesarios para llenar la plaza vacante. Lo anterior lo lleva a cabo personal del área que necesita el nuevo empleado, generalmente las pruebas las hace una secretaria o asistente del área y las entrevistas el jefe o gerente del mismo.

Seguidamente se selecciona al candidato que cumpla mejor con las características necesarias y se le contrata, al hacerlo, se le pide que llene una solicitud de empleo y se le indican verbalmente las responsabilidades y atribuciones del puesto, tal como se observa a continuación:

Gráfica No.4

Indicación de qué es y las condiciones del puesto a ocupar



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Al haberle indicado las condiciones del puesto, se procede a integrar a la empresa al personal contratado, lo cual no se realiza de manera uniforme, es decir, puede ser que al personal le den un recorrido por las instalaciones, le presenten a sus compañeros, subalternos y superiores y les indiquen los productos y servicios de la organización.

2.4 Dirección

La función de dirección es llevada a cabo en la empresa por la gerencia general, así como también por gerentes, jefes y encargados de área.

Las personas mencionadas anteriormente se encargan de ejercer el liderazgo y la supervisión de actividades en el departamento o área que les corresponde. No existe un tipo de liderazgo definido generalizado.

En la organización en estudio se observa que se lleva a cabo una comunicación interna formal de manera escrita, tal como memos, circulares, etc. para informar al personal sobre actividades u operaciones importantes de la empresa. Además existe la comunicación verbal como reuniones con los empleados, ya sea total o parcialmente.

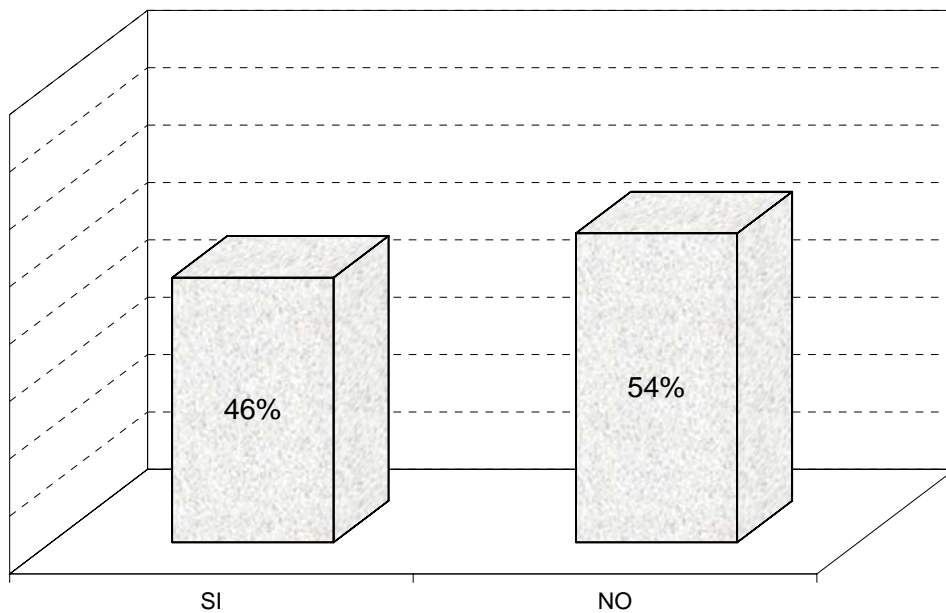
La motivación del personal es un factor muy importante dentro de todas las organizaciones, el cual contribuye a que la conducta de una persona se incline hacia determinada forma de actuar y realizar sus actividades laborales. La motivación que en general se da dentro de la empresa es informar a los empleados cuando han realizado muy bien su trabajo, así como (en algunos casos) el salario que reciben. Los mayores incentivos financieros los recibe el personal del departamento de ventas, puesto que se les da premios por metas de ventas alcanzadas cada cierto tiempo. Esto genera una buena motivación en dicho departamento y a la vez un descontento en el resto de los mismos, ya que en ocasiones, las personas de producción aducen que deberían tomarlos en cuenta para los incentivos. El departamento de créditos y cobros también recibe

incentivos por metas alcanzadas, aunque no en la misma proporción que el personal de ventas.

Como se puede observar en la siguiente gráfica el 46% recibe recompensas adicionales, dicho porcentaje se da debido a que el personal de ventas conforma gran parte del total de los trabajadores de la empresa, y son ellos a quienes se les incentiva de esta forma.

Gráfica No.5

Recibimiento de premios, recompensas o reconocimientos adicionales al salario, por parte del trabajador



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Los premios o bonificaciones otorgados a los empleados consisten en dinero, viajes, electrodomésticos, etc.

Parte de la motivación del personal de toda la organización, abarca lo que es el lugar físico donde el mismo realiza sus actividades cotidianas. Respecto a esto, el personal que está completamente satisfecho es poco, sin embargo, la mayoría lo considera aceptable. Entre las causas que les afectan, los colaboradores mencionan el mobiliario, no hay aire acondicionado, mucho calor o mucho frío, iluminación, están muy juntos los escritorios, etc.

En cuanto a motivación relacionada con reconocimientos o felicitaciones por las tareas realizadas por los empleados, gran parte del personal no se siente motivado, pues a la mayoría del mismo (54%), ni siquiera le informan cuando llevó a cabo sus actividades exitosamente, lo cual genera que el personal no se sienta bien para seguir colaborando de la misma manera. En ocasiones, por esta causas, los empleados se sienten inconformes con la actitud de los jefes.

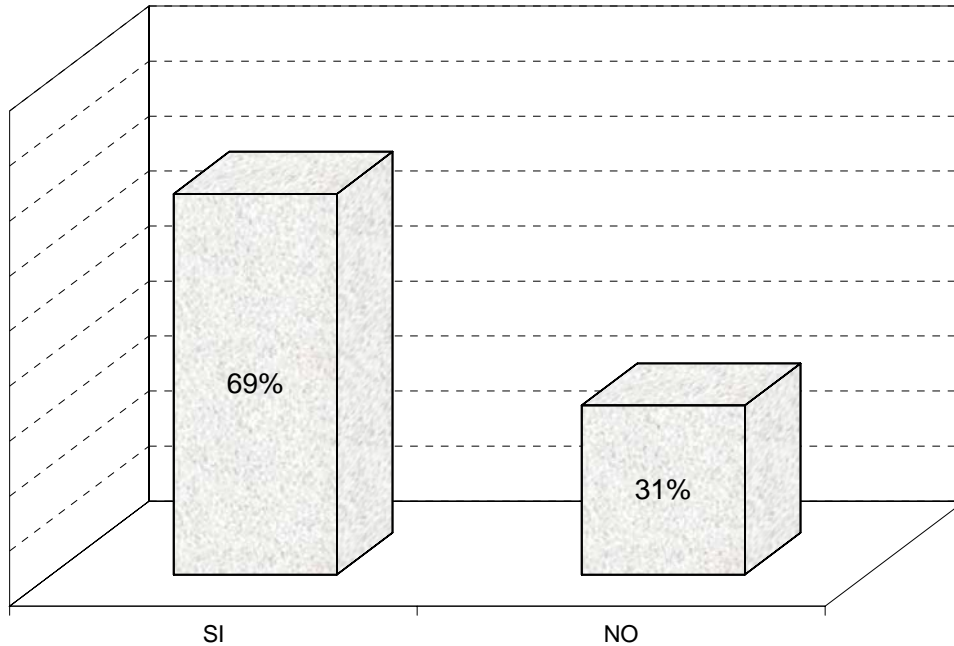
2.5 Control

En la organización en estudio existen medios de control aplicados a nivel de toda la empresa, por parte de la gerencia general a los gerentes o jefes de área.

En algunos departamentos también existen métodos de control para verificar que lo establecido en la planeación de actividades, se esté llevando a cabo de forma correcta. Lo anterior se puede verificar en la gráfica siguiente:

Gráfica No.6

Entrega de informes del trabajo que realizan los empleados



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como se observa en la gráfica, el 69% del personal entrega informes de las labores asignadas a su cargo, estos informes los presentan en su mayoría de manera escrita a su jefe inmediato. Según el departamento o área de que se trate, los informes presentados varían en la frecuencia con la que se deben entregar.

3. Aspectos relacionados con los recursos humanos en la empresa

En este punto se tratará la situación actual de la organización en cuanto a los recursos humanos. En la empresa no se cuenta con un área o departamento

que se encargue de realizar los pasos correspondientes para llevar a cabo el proceso que va desde la planeación hasta los ascensos y despidos del personal. Lo anterior se puede constatar al observar la gráfica siguiente:

Gráfica No.7



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Al no existir departamento de recursos humanos, el jefe o gerente de cada área de la empresa se encarga de realizar la administración del personal que está a su cargo, la cual se describirá con más detalle en los siguientes aspectos a tratar.

3.1 Planeación

Como se describió con anterioridad, (en base en la observación y encuesta realizada a jefes y colaboradores) en la empresa en estudio no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de realizar la planeación de los mismos. En la planeación general anual no se toma en cuenta el mercado de recursos humanos existente, ni las necesidades que puedan surgir en la organización, es decir no se planea quiénes y en qué momento van a formar parte de la organización.

Al no existir la planeación de RRHH, de acuerdo a la información obtenida en la encuesta a los jefes, se indica que la forma en que se hace la integración del personal a la empresa es, que en el momento que surge una plaza vacante, se toman las medidas correspondientes (que se explican más adelante) para contratar al personal que se necesita.

En la unidad objeto de estudio se observa que no se cuenta con una base de datos de recursos humanos que contenga información sobre posibles candidatos a ocupar plazas cuando sea necesario, es decir los recursos humanos a seleccionar no se tienen listos para ser integrados a la organización de inmediato.

Al no contar con una base de datos de trabajadores potenciales, no se está tomando en cuenta la rotación del personal, es decir, no se estiman los retiros voluntarios, los despidos, ni los ingresos o admisiones de personal que puedan darse.

La rotación de recursos humanos que se da en la empresa es del 10.72%, cuyo cálculo se realizó en un período de seis meses y se obtuvo a través de la fórmula siguiente:

$$\frac{A + D}{PE} * 100$$

En donde:

A = admisiones de personal (entradas)

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o los empleados)

PE= promedio efectivo del período considerado (obtenido sumando los empleados existentes al inicio y al final del período y dividiendo entre dos).

Datos:

A = 10

D = 18

PE= 130.5 (obtenido de: [{ 134+127 } / 2]

Sustituyendo la fórmula con los datos anteriores, se obtiene lo siguiente:

$$\frac{10 + 18}{2} * 100 = \frac{10.72\%}{130.5} //$$

Entre las situaciones por las cuales se da la rotación descrita, están los despidos, los cuales generalmente se dan debido a que los empleados no desempeñan correctamente las labores que les fueron asignadas. Lo anterior se da principalmente en el departamento de ventas, el cual contiene a gran parte (46%) del personal de la organización. Cabe destacar que el porcentaje de rotación obtenido es alto (10.72%) y se da porque el período estudiado abarca el final y el inicio de la edición del directorio telefónico y es en dicho período que generalmente ocurren tanto los despidos, como las contrataciones de personal.

Otras situaciones que se dan son: que el personal encuentra oportunidad de trabajar en otra organización, ya sea con un mejor salario o beneficios y/o con posibilidades de desarrollarse dentro de la misma. En algunas ocasiones el personal decide irse debido a causas personales; en otras, porque no existe buena relación con los compañeros de trabajo o jefe.

3.2 Reclutamiento

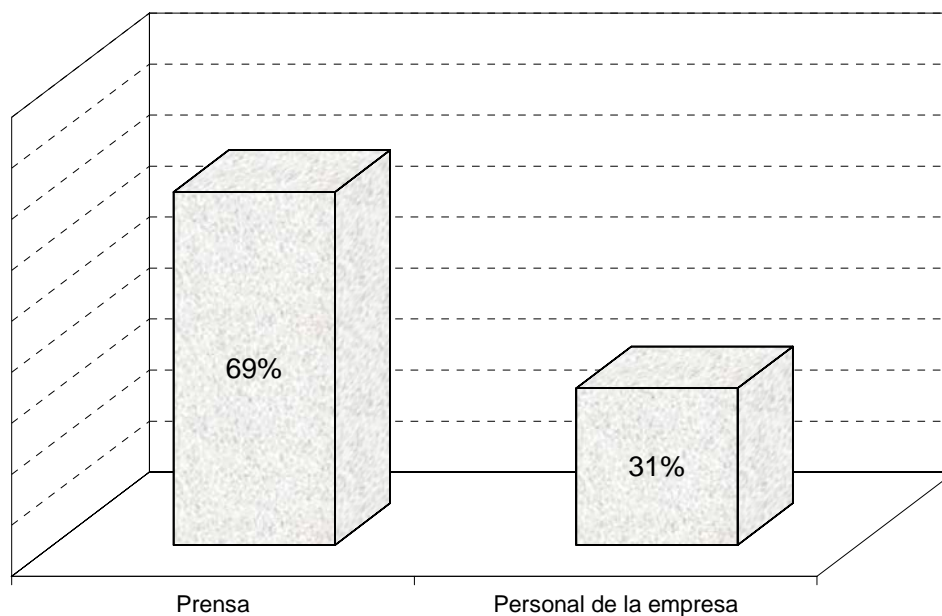
En la empresa en estudio se utilizan fuentes de reclutamiento tanto internas como externas para contar con los recursos humanos necesarios.

Las fuentes internas consisten en tomar en cuenta al personal que labora actualmente en la empresa, para un cambio de puesto, ya sea traslado o ascenso. Al hacer esto se considera el desempeño que ha tenido el personal, su actitud, etc. Cabe destacar que no siempre se toma en cuenta la fuente interna de reclutamiento, muchas veces se busca solo externamente dependiendo del tipo de puesto a ocupar.

En la siguiente gráfica se pueden observar los medios de reclutamiento externo existentes en la organización:

Gráfica No.8

Medio por el cual el colaborador supo que existía una oportunidad de empleo



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como lo muestra la anterior gráfica, el reclutamiento externo se realiza en un 31% a través del personal mismo de la empresa, quienes informan sobre las plazas vacantes a personas conocidas externas a la organización. Así también el reclutamiento externo se lleva a cabo a través de anuncios publicados en periódicos. Muchas veces se decide si se utiliza el medio de reclutamiento interno o externo tomando como base el puesto existente.

Al observar la gráfica, se ve que los periódicos y el personal de la empresa son los únicos medios de reclutamiento externo existentes en la misma. Al limitarse a ellos, la organización está dejando fuera a personal que pudiera llegar a través de otros medios, a los cuales puede tener acceso sin necesidad de esforzarse mucho, tales como lo son: la propia página de internet de la empresa y tener un archivo de candidatos que se presentan aunque no existan plazas vacantes.

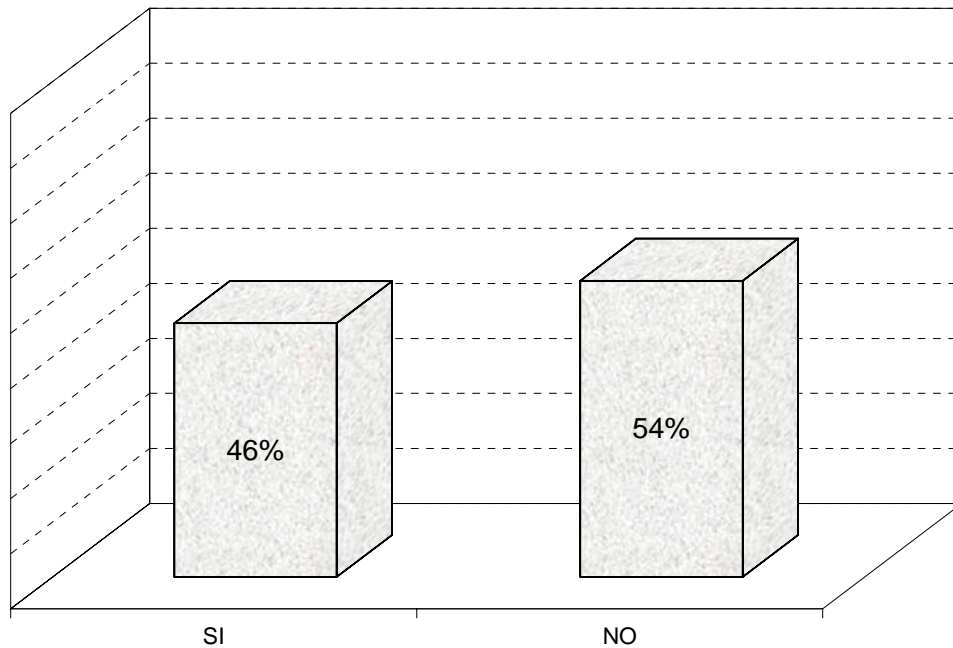
3.3 Selección

Al contar con los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante en la empresa y de acuerdo al mismo, el primer paso en la selección, según la información proporcionada tanto por jefes como por colaboradores, consiste en realizarles algunas pruebas.

En la gráfica siguiente, se pueden observar los porcentajes del personal que labora en la empresa y para ingresar a la misma le efectuaron pruebas.

Gráfica No.9

Realización de pruebas durante el proceso de selección



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

La gráfica anterior indica que las pruebas no se llevan a cabo siempre que se hace la selección, puesto que se le da prioridad a los puestos jerárquicamente más importantes, y el no contar con personal que se dedique únicamente a realizar las actividades mencionadas produce que no se hagan a todos los candidatos, lo cual puede determinar que en ocasiones no se seleccione al mejor candidato para el puesto.

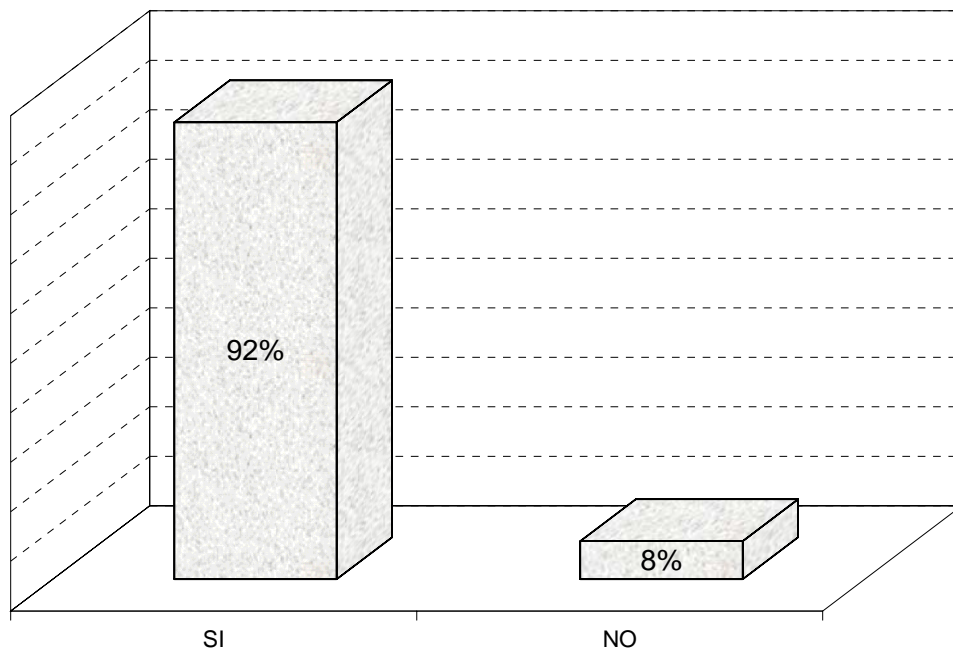
Las pruebas efectuadas son psicométricas, de conocimiento, etc., mismas de las cuales se tiene un formato establecido, tanto de preguntas como de respuestas. Con base en la observación, se ve que dichas pruebas las tiene y las aplica personal del departamento para el que se está contratando recurso humano. Dicha aplicación y análisis puede no ser el adecuado, puesto que no las aplica personal experto en el tema.

Normalmente después de haber sometido a los candidatos a las pruebas correspondientes, se les realizan una o más entrevistas (como máximo tres). La cantidad de las mismas está determinada por la importancia jerárquica del cargo a ocupar en la organización.

Aunque no siempre se efectúan pruebas a los candidatos, a la mayoría del mismo (92%) se les entrevista por lo menos una vez, tal como se puede ver en la gráfica siguiente:

Gráfica No.10

Realización de entrevistas durante el proceso de selección



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

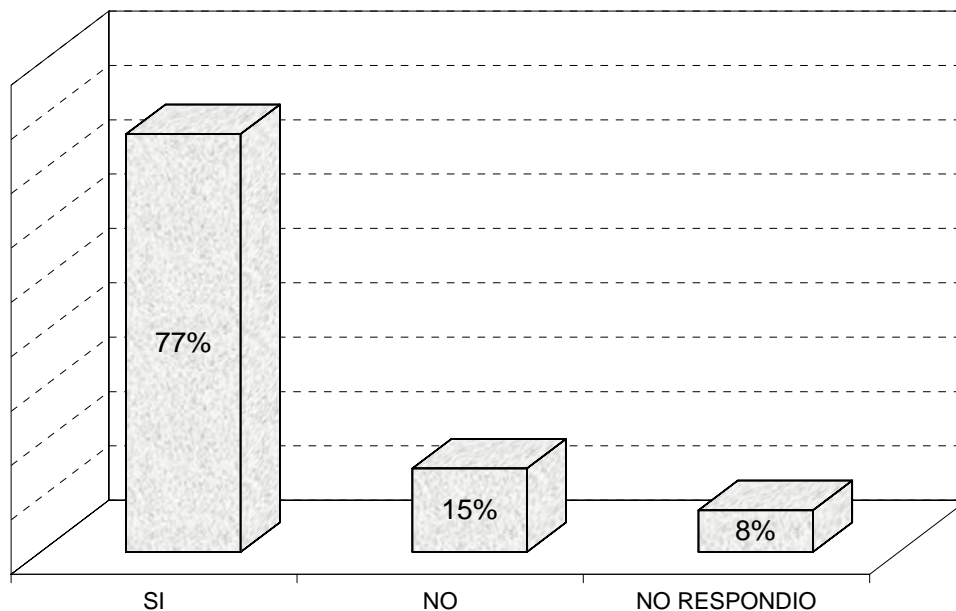
Cuando se lleva a cabo más de una entrevista, la primera la realiza el jefe inmediato, la siguiente el jefe superior y así sucesivamente. Al final, quien decide si a la persona se le selecciona o no, es el jefe con mayor nivel jerárquico que realizó la entrevista, tomando en cuenta la opinión de los demás entrevistadores.

Con base en la observación y encuesta, al decidir que la persona inmersa en el proceso, se seleccionará para ocupar un puesto en la organización, se le pide que llene una solicitud de empleo, la cual contiene datos importantes respecto a dicha persona. La solicitud se llena únicamente si el candidato es seleccionado, cabe destacar que toda persona que labora en la empresa, necesariamente debió llenar la solicitud correspondiente.

Además de llenar la solicitud de empleo, al seleccionar a la persona para ocupar un puesto, se le pide una serie de documentos legales, tal como se puede ver en la gráfica a continuación:

Gráfica No.11

Petición de documentos legales durante el proceso de selección



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como se observa en la gráfica anterior, la mayoría del personal debió llenar este requisito. Los documentos requeridos son cédula de vecindad, certificación de estudios realizados, antecedentes penales y policíacos, entre otros. Dichos documentos ayudan a completar y verificar los datos contenidos en la hoja de vida de cada colaborador.

Luego de cumplir con los documentos legales correspondientes, el personal seleccionado debe someterse a un examen físico médico, el cual con base en la encuesta se ve que el 62% del personal lo ha llevado a cabo. Este examen se realiza por parte de la empresa, es decir, los gastos corren por cuenta de la misma y se lleva a cabo en un hospital o sanatorio designado con anterioridad por la organización.

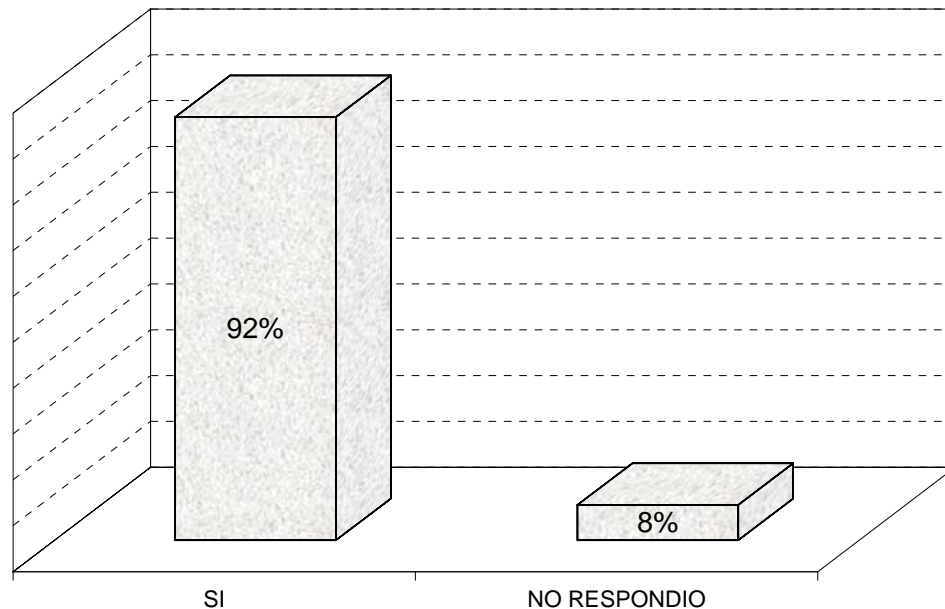
3.4 Socialización

La socialización de los empleados nuevos a la empresa en estudio, consiste en orientarlos e integrarlos a la misma, de manera que se sientan en un ambiente agradable de acuerdo a las conveniencias para la empresa.

Al empleado contratado, la mayoría de veces se le proporciona toda la información referente tanto a la organización en general, como al puesto específico que va a ocupar, además de indicarle sus responsabilidades, atribuciones, etc. en la organización. Lo anterior se puede observar en la gráfica a continuación:

Gráfica No.12

Indicación de responsabilidades, tareas y objetivos al colaborador al ingresar a la empresa



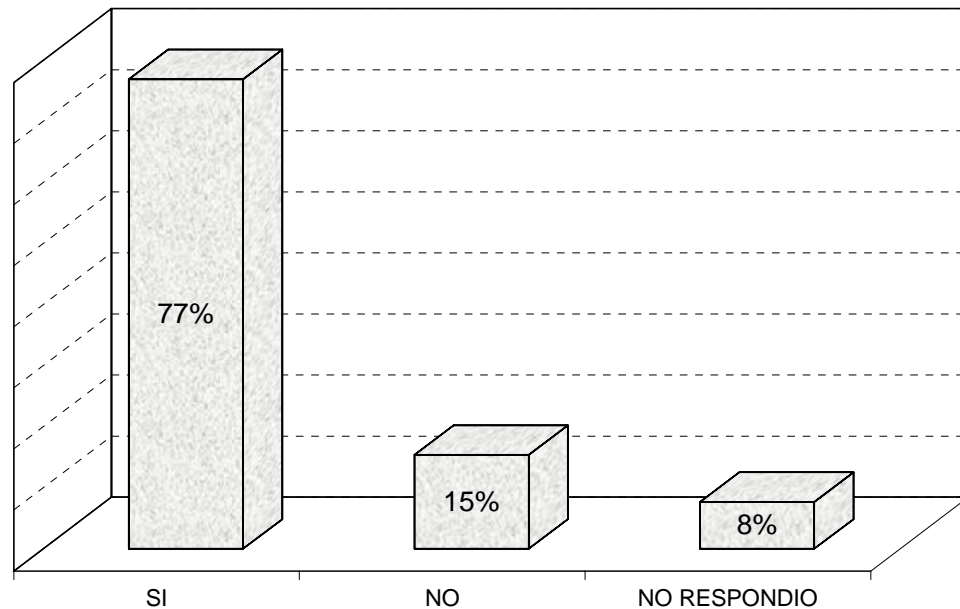
Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como se ve en la gráfica, casi el total del personal fue informado de lo que debe hacer en la empresa, sin embargo (de acuerdo a los datos obtenidos a través de la encuesta a jefes y colaboradores) esta información únicamente se proporciona verbalmente y no existe por escrito.

En lo referente a que si al personal de nuevo ingreso le dieron a conocer las condiciones internas de la organización, se puede observar en la siguiente gráfica la información obtenida mediante la encuesta:

Gráfica No.13

Información de algún reglamento interno en la contratación de personal



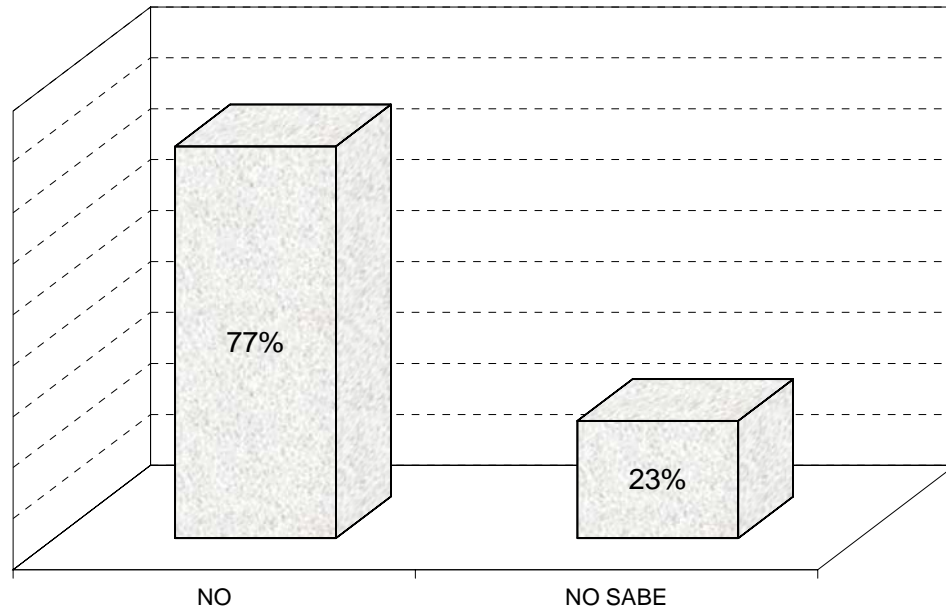
Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como se muestra en la gráfica, al 77% del personal le dan a conocer las condiciones internas de la empresa, misma información que se transmite a los colaboradores de manera verbal, y no está plasmado por escrito. Es muy importante que a la mayoría del personal le hagan saber dichas condiciones, sin embargo el hecho de que sea verbalmente puede causar dificultades.

En la organización objeto de estudio, en lo que se refiere a los procedimientos y procesos de las actividades a realizar, se puede constatar al observar la siguiente gráfica que no existen por escrito.

Gráfica No.14

Existencia por escrito de manuales de procedimientos de trabajo



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

El hecho de que a los colaboradores de nuevo ingreso no se le informe por escrito sobre los procedimientos de trabajo, reglamento interno, responsabilidades, etc. puede causar en determinada situación, que el personal indique que no se le ha proporcionado, ya sea total o parcialmente y/o en lo que le convenga.

En resumen los puntos descritos con anterioridad son los que comprende la socialización del personal en la empresa en estudio.

3.5 Compensaciones

Las compensaciones son los beneficios (financieros y no financieros) que el personal de la organización en estudio recibe a cambio del desempeño de las actividades que tiene a su cargo.

La compensación financiera directa y más importante que reciben los empleados de la empresa es el salario.

Desde el momento en que el personal es contratado se acuerda con él cuál será su salario. De acuerdo a la investigación realizada, se observa que el pago de salarios se realiza cada quince días, el 15 y 30 de cada mes.

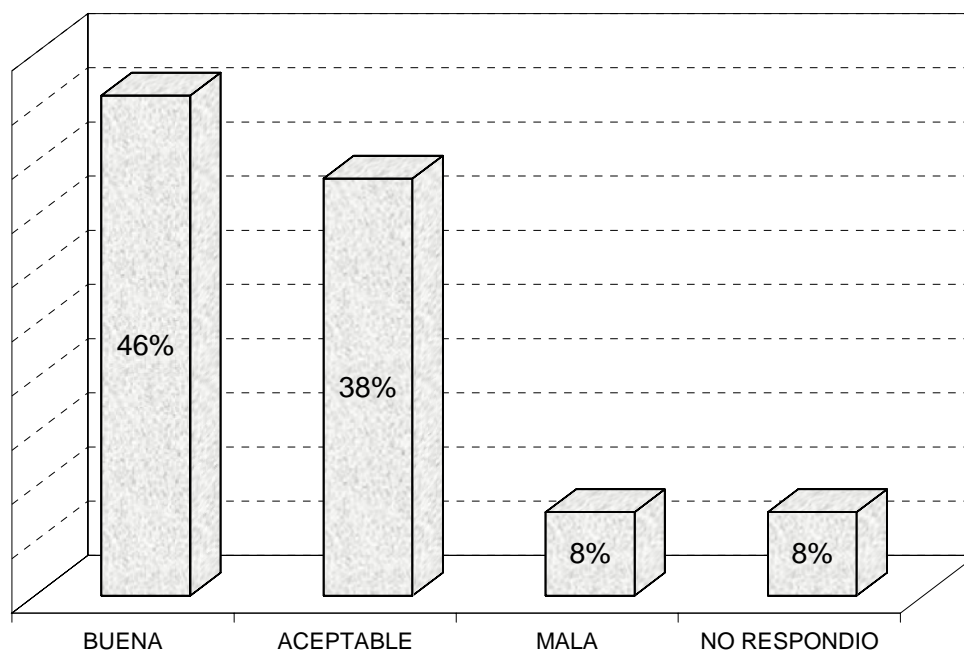
Los salarios de los colaboradores de la organización están establecidos de acuerdo a la importancia que la misma le da al puesto que se desempeña. Sobre esta base y tomando en cuenta que al personal del área de ventas se le brinda especial importancia, se observa que los salarios del mismo se encuentran en una mejor escala que el resto.

En la organización en estudio, generalmente se dan aumentos de salario cada año laborado por el empleado, es decir, el primer aumento se da al cumplir un año trabajando, el segundo al siguiente año y así sucesivamente.

La forma en que los recursos humanos de la unidad objeto de estudio perciben el salario que reciben, se puede observar en la gráfica a continuación:

Gráfica No.15

Punto de vista del personal sobre la remuneración que recibe



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como demuestra la gráfica, la mayoría del personal (53.85%) considera bueno el salario que recibe, y el 30.77% lo considera aceptable. Esto es bueno para la organización, ya que se evita problemas que puedan surgir en torno al tema de los salarios, aunque hay un porcentaje de personas que no están de acuerdo con lo que respecta a dicho tema.

Además del salario directo, el personal de la organización goza de compensaciones tales como vacaciones, horas extras, etc. incluidas en el marco legal. Con base en la encuesta se afirma que adicionalmente a lo que la ley indica, el personal recibe otros beneficios; parte de los mismos es el aguinaldo superior al establecido en la ley.

Otro aspecto de la compensación financiera indirecta, lo constituyen las bonificaciones, premios, reconocimientos, recompensas, etc. proporcionados a los empleados, los cuales según la encuesta, el 46% del personal ha recibido. Cabe aclarar que estos premios se dan principalmente al recurso humano del departamento de ventas y de créditos-cobros. Lo anterior genera bienestar en dichas áreas y descontento en el resto, ya que no se le proporciona.

Entre las compensaciones no financieras que el personal recibe, están el reconocimiento o felicitación por haber realizado de la mejor manera su trabajo, lo cual indicado en la encuesta a colaboradores, se da en un 46%.

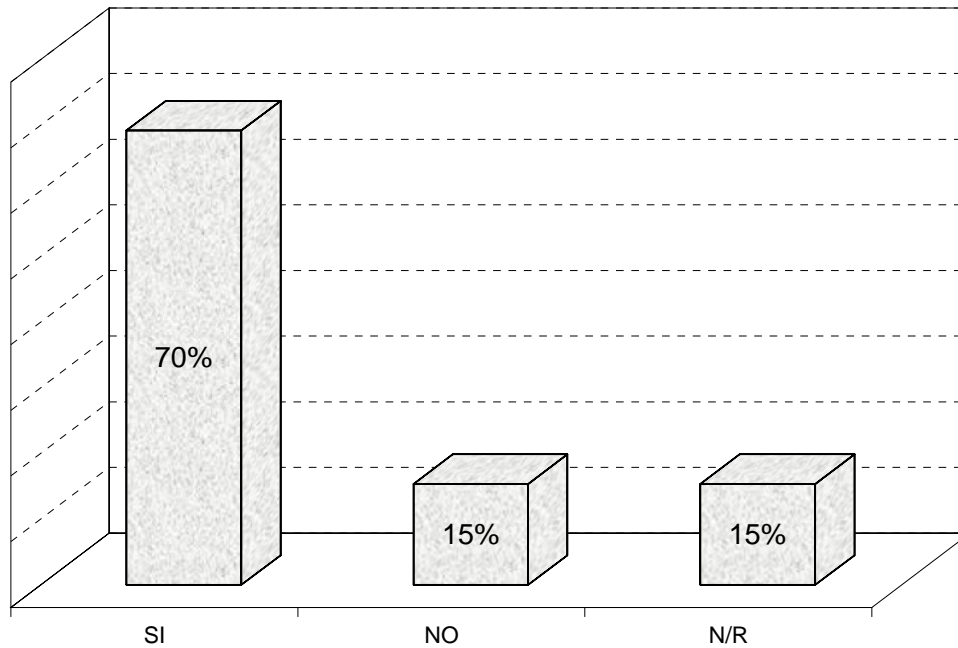
3.6 Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo del personal en la organización, están dirigidos a mejorar las habilidades de los mismos. No existe un procedimiento plasmado por escrito ni personal específico para llevarlos a cabo, generalmente se realiza por parte de los empleados del departamento de que se trate. Al observar y analizar el proceso de capacitación dentro de la empresa, se describe de la manera siguiente: al ingresar a la organización, a la mayoría de las personas se les transmite información general a cerca de la misma, es decir sobre sus productos, servicios, políticas, reglamentos, etc. Seguidamente se les ofrece capacitación sobre el proceso que conlleva la elaboración del producto principal, tratando de mostrar la ejecución real del mismo (siempre y cuando sea posible).

Finalmente, al personal de nuevo ingreso a la organización se le capacita directamente en las actividades que tendrá que realizar en su puesto de trabajo. Como se puede observar en la gráfica siguiente, gran parte del personal que labora en la empresa (70%) recibió capacitación al momento de ingresar a la misma.

Gráfica No.16

Recibimiento de capacitación al ingresar a la organización



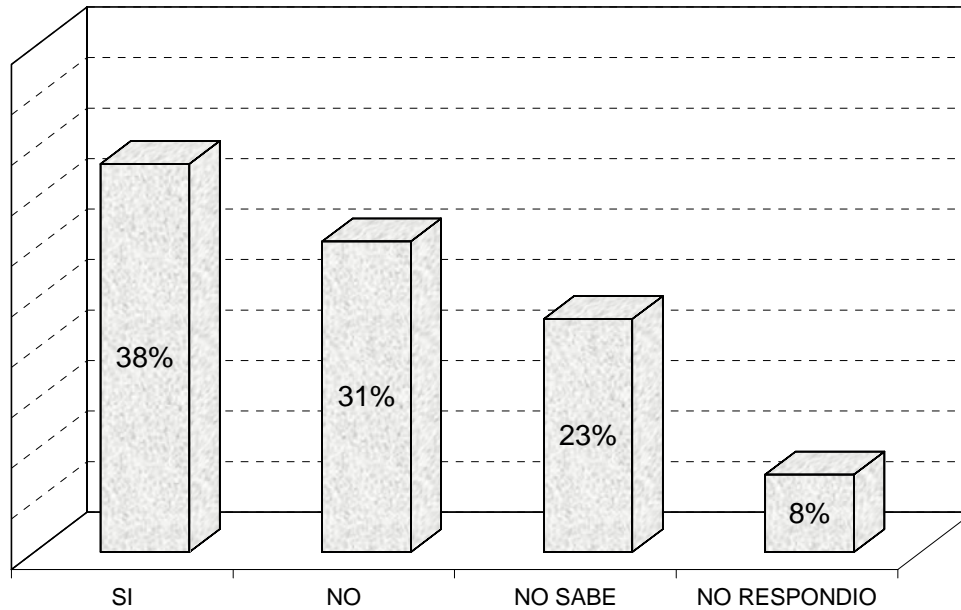
Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Del porcentaje restante (30%), algunas de las personas que indicaron que no recibieron capacitación o que no respondieron, basaron su respuesta en que la capacitación fue parcial o les pareció incompleta.

Adicional a la capacitación de ingreso a la empresa, las personas que conforman algunos departamentos de la misma, reciben programas de capacitación y desarrollo cada cierto tiempo, como se ve en la gráfica a continuación:

Gráfica No.17

Existencia de programas periódicos de capacitación dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Al observar la gráfica anterior, se nota que el porcentaje de personal que recibe capacitación constantemente para desarrollar sus actividades futuras, es poco (38%). Sin embargo, casi todos los colaboradores de la empresa, han recibido capacitación aunque haya sucedido en muy pocas oportunidades.

Cabe destacar que en su mayoría, el 38% del personal que recibe capacitación constante, está integrado por personas del departamento de ventas, mismo que en la organización se atiende con especial atención debido a que es la fuente de ingresos de la misma.

En general, la capacitación que se da a los colaboradores de la empresa, consiste en técnicas de trabajo, desarrollo de habilidades, capacitación sobre labores o actividades nuevas, etc.

En cuanto al desarrollo de los empleados, se observa que a algunos se les desarrolla optando a otros puestos existentes (ascensos); en otros casos es con aumento de salarios. En este punto y en base en la observación, se nota que no a todos los colaboradores se les ayuda a desarrollarse (laboral y personalmente), lo cual genera descontento, inconformidad y falta de motivación.

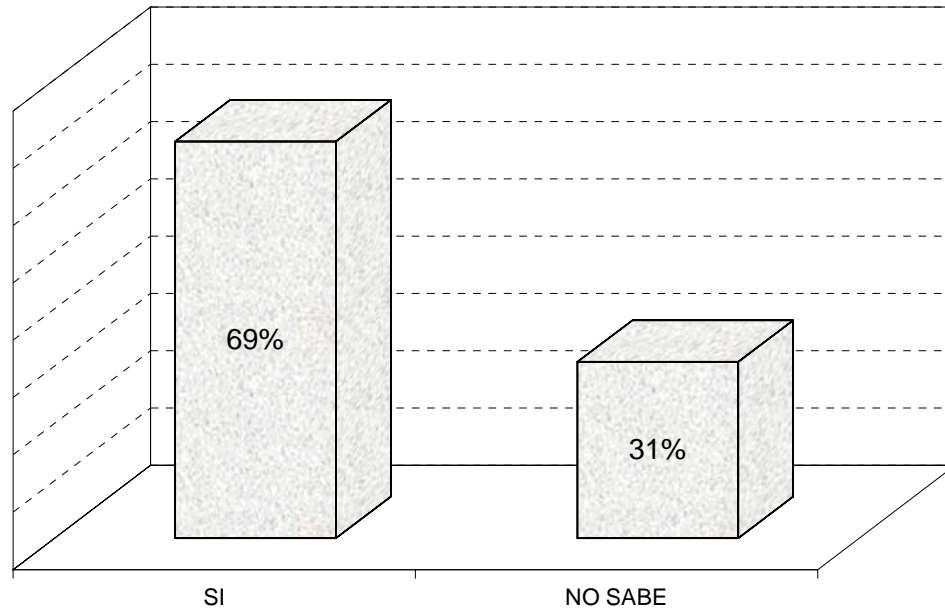
3.7 Evaluación del desempeño

Toda organización realiza evaluación del desempeño de sus colaboradores, ya sea formal o informalmente. En la empresa en estudio se realiza de las dos formas, dependiendo de qué puesto se trate así es la evaluación. Los responsables de evaluar el desempeño son generalmente los jefes o encargados de cada unidad.

Como se observa en la siguiente gráfica, a gran parte del personal se les evalúa su desempeño formalmente.

Gráfica No.18

Conocimiento de la evaluación del trabajo realizado,
por parte de los colaboradores



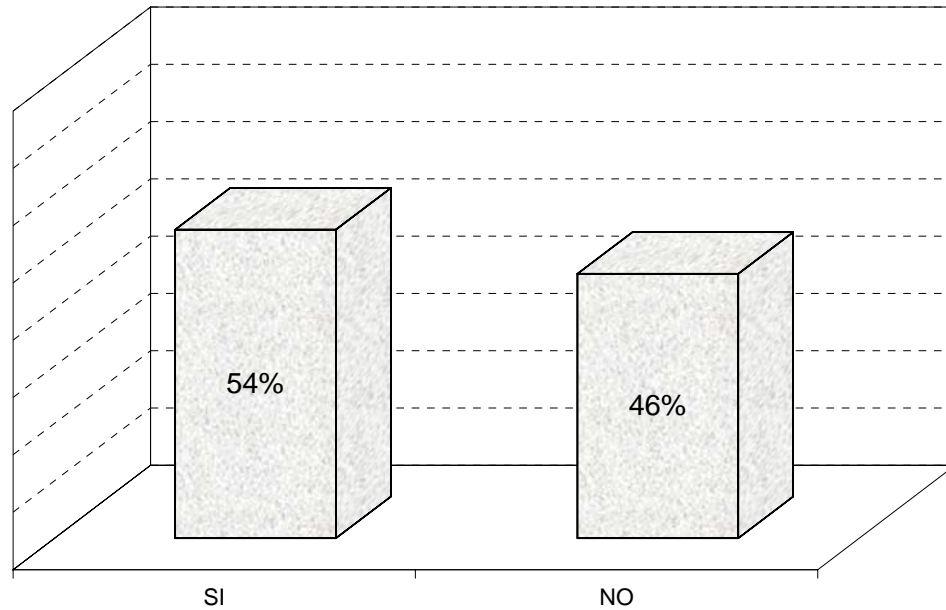
Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Generalmente esta evaluación se hace al personal de ventas, créditos, producción, etc., mismos en los cuales se puede medir en cantidades y/o porcentajes la producción o rendimiento de los empleados. El 31% de los colaboradores no sabe si evalúan las labores que lleva a cabo.

El rendimiento de los empleados generalmente se compara o se mide en base a un promedio establecido con anterioridad, como se observa en la gráfica a continuación.

Gráfica No.19

Conocimiento de la existencia de un promedio que los colaboradores deban cumplir en sus actividades



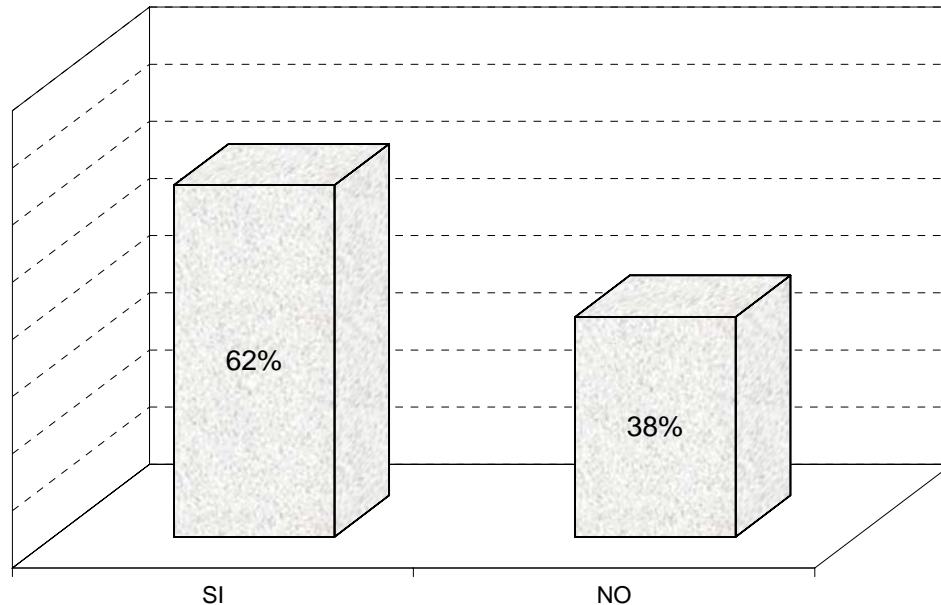
Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

La gráfica anterior indica que no todas las personas tienen conocimiento de que exista una cantidad de trabajo determinada que deban cumplir. Según se observó en la investigación de campo, en algunos departamentos no existe un rango establecido y únicamente se compara el desempeño entre los empleados del mismo, sin proporcionarles alguna información al respecto, a menos que el rendimiento sea muy bajo.

Cuando esto sucede, la organización intenta que el desempeño del empleado mejore. Lo anterior se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica No.20

Toma de medidas para mejorar el rendimiento del colaborador cuando el mismo no es satisfactorio



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Como muestra la gráfica, la empresa se preocupa cuando un empleado no está dando lo esperado por la misma. Con base en la información proporcionada tanto por jefes como por colaboradores, lo que se hace en primer lugar es que el encargado o jefe del departamento al que pertenece el colaborador lo llama a una charla o reunión en la cual se trata el porqué de la situación, luego se le invita y/o incentiva (verbalmente) para que suba su desempeño. En algunos casos se le puede dar una breve capacitación sobre técnicas o formas de realizar el trabajo (por parte de sus compañeros de trabajo).

3.8 Ascensos, Traslados, Descensos y Despidos

En la organización en estudio, estos cuatro aspectos básicamente dependen de la evaluación del desempeño del personal, es decir, que

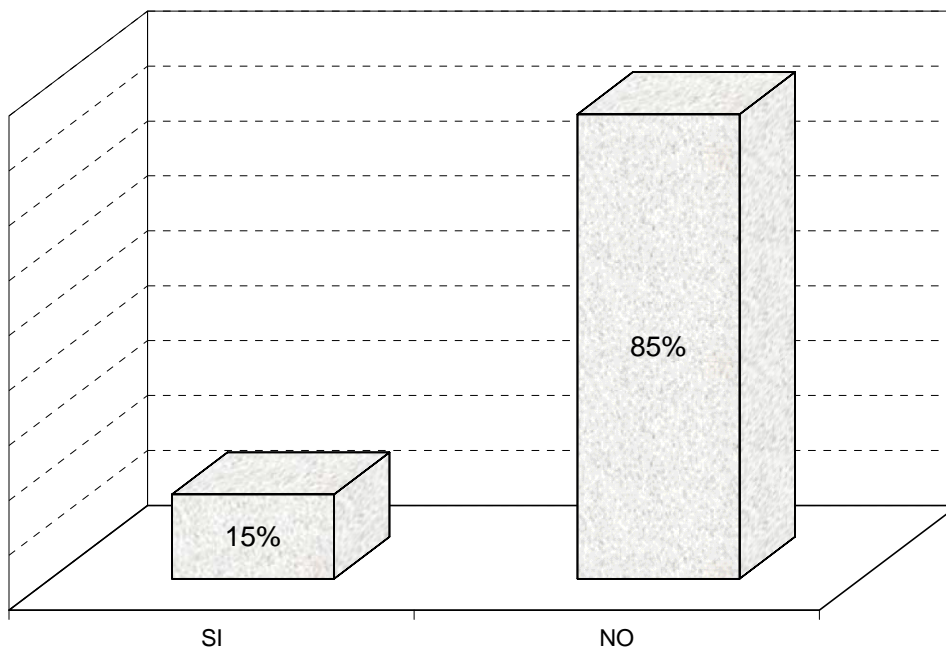
prácticamente los ascensos, traslados, descensos y despidos son el pago a dicha evaluación.

En cuanto a los ascensos, hay oportunidades en las cuales la empresa toma en cuenta a su personal cuando existe una plaza vacante. El jefe inmediato es quien en primera instancia da referencias del desempeño de un empleado, seguidamente tiene que ser aprobado por el jefe inmediato superior y así sucesivamente hasta donde sea necesario.

No siempre se toma en cuenta a los colaboradores de la empresa cuando existe una vacante, en ocasiones únicamente se buscan personas externas a la organización, situación que genera malestar en las personas que pudieron haber optado al puesto existente. En la siguiente gráfica se puede observar el porcentaje de personal que ha sido ascendido en la empresa.

Gráfica No.21

Ascensos que se dan al personal en la organización



Fuente: elaboración propia con información del trabajo de campo, marzo de 2003.

Los ascensos se realizan tomando en cuenta no solo el desempeño, sino también actitudes de la persona, antigüedad en la empresa, etc.

En este aspecto cabe destacar que existen personas que según ellas, merecen un ascenso y en la organización es nula la posibilidad del mismo debido a la estructura jerárquica existente o bien en algunos casos el personal opina que no se le ha dado la oportunidad.

En cuanto a los traslados, en la empresa se dan en muy pocas oportunidades y en situaciones en las cuales el personal lo solicita, ya sea porque le gusta más o porque su desempeño en otro puesto va a ser mejor.

Al igual que los traslados, los descensos son casi inexistentes en la organización, puesto que la posibilidad de que se den, es únicamente cuando hay un cambio de estructura jerárquica, ya sea en el departamento o en la organización en general.

Cuando una persona no está dando los resultados esperados, la empresa hace lo posible porque esto se solucione, si aún así la situación no se mejora, se opta por despedirla. Los motivos de despido del personal pueden ser algunos como: desempeño bajo, actitudes negativas o no deseadas, ausentismo, etc.

La persona encargada de tomar la decisión de despedir a un empleado será en primera instancia su jefe inmediato, apoyado siempre de la decisión de él o los jefes superiores.

CAPITULO III

CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE DIRECTORIOS TELEFONICOS (PROPUESTA)

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación de un departamento de recursos humanos. Misma que se sugiere teniendo como base el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, en el cual, se muestran las deficiencias que se presentan en el desarrollo del proceso de la administración de los recursos mencionados.

El capítulo contiene propuestas sobre los recursos humanos de la organización, entre las cuales se encuentran los objetivos, estructura jerárquica, proceso de reclutamiento y selección, etc. El poner en marcha dichas propuestas, ayudará a que la organización mejore su funcionamiento, tomando en consideración que contará con el personal idóneo y con una fuente de datos que le permita agenciarse eficazmente del recurso humano que requiera, aparte de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de su personal; motivando e incentivando con ello el bienestar de los colaboradores, y como resultado, se obtendrá mejor rendimiento laboral, mismo que se transformará en beneficio organizacional al encaminar rápida y eficazmente los objetivos de la empresa.

El departamento de recursos humanos deberá conocer perfectamente la información general de la empresa en estudio, a la vez que deberá transmitir la que sea necesaria al resto de personal.

1. Misión y visión del departamento de recursos humanos

La misión y visión del departamento de recursos humanos, se proponen tomando como base la misión y visión generales y con el fin de orientar las actividades o funciones del mismo a objetivos comunes. Se describe a continuación la misión del departamento:

“Dotar a la organización, del recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo que sea necesario dentro de la misma, ayudando a que las relaciones personales tanto internas como externas optimicen los resultados organizacionales, logrando con ello la satisfacción de sus accionistas, de sus clientes y el desarrollo y calidad de vida de sus colaboradores”.

Luego de la misión del departamento de recursos humanos, se procede a describir lo que es la visión:

“Mantener relaciones laborales que permitan desarrollar las actividades de la empresa exitosamente, para hacer de la misma, la elegida por los usuarios de directorios telefónicos”.

2. Objetivos del departamento de recursos humanos

En toda organización es importante contar con objetivos generales y específicos, ya que éstos son el punto de partida sobre el cual se dirigen las actividades laborales que se deben llevar a cabo para el éxito organizacional.

Tomando como base lo anterior, se hace necesario que cada unidad o dependencia de una empresa, tenga sus propios objetivos, tal es el caso del departamento de recursos humanos. Dichos objetivos se describen a continuación:

- 2.1. Crear y mantener la base de datos de personal en la empresa en estudio. Lo cual debe hacerse en un período de 3 meses, iniciando en el momento que se ponga en marcha la presente propuesta, conteniendo los datos necesarios del 100% del personal que labora en la organización.
- 2.2. Dotar a la empresa de personal calificado (con desempeño mínimo del 90%). Haciéndolo a través del reclutamiento interno y externo, cada vez que se necesite personal y en un período máximo de diez días hábiles.
- 2.3. Mantener motivados los recursos humanos de la organización, a través de charlas impartidas por el departamento cada semana. Evaluando la situación cada cuatro semanas mediante una encuesta al personal.

3. Normas de personal

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la gestión de recursos humanos, se proponen a continuación las siguientes políticas:

- Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado el proceso completo de selección determinado.
- Las personas que ingresen a laborar en la empresa deberán ser mayores de edad (18 años en adelante).
- Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.

- El personal a contratar debe ser honesto, responsable, etc., lo cual se deberá comprobar, verificando la información con las cartas de recomendación.
- No se contratará a familiares cercanos de personal actual en la organización.
- Todas las contrataciones de personal deberán estar contempladas en el presupuesto anual.
- Las recontrataciones de personal se aceptarán siempre y cuando el colaborador haya dejado un récord laboral bueno.
- El personal contratado debe pasar un período de prueba de dos meses. En este tiempo deberá mostrar el rendimiento requerido para poder ser confirmado en el puesto de trabajo.
- La relación laboral se formalizará a través de un contrato individual de trabajo.
- El departamento de recursos humanos (coordinación de controles de personal), con apoyo de contabilidad, será el encargado de realizar la nómina y entregar las boletas de pago al personal.
- Los salarios y prestaciones laborales se pagarán rigiéndose en la ley.
- A todo el personal de la empresa (con excepción de personal temporal por menos de tres meses) deberá abrirsele una cuenta de depósitos monetarios en un banco elegido por la organización, para realizar su pago salarial a través de la misma.

- El pago salarial será cada quince días, a mediados y final de cada mes. Tratando en lo posible que sea un día antes, es decir el 14 y 29.
- El personal de la organización deberá estar capacitado para proporcionar productos de calidad y excelente servicio a los clientes.
- El rendimiento del personal deberá ser verificado y calificado por su jefe inmediato superior.
- Cuando el personal tenga un rendimiento y/o actitudes inadecuadas, deberá ayudársele a que mejore.
- El departamento de recursos humanos a través del medio que considere, deberá preparar al personal de la empresa a tener una visión de crecimiento y cambio para la misma.

4. Manual de organización del departamento

El manual de organización es una propuesta presentada a la empresa en estudio para ayudar al desenvolvimiento del departamento de recursos humanos. Es un documento indispensable que guiará a la gerencia del departamento en la contratación del personal que necesita, principalmente al inicio, ya que no existe personal contratado.

4.1 Objetivos del manual

- Proporcionar el conocimiento de la estructura organizacional del departamento de recursos humanos.
- Delimitar el campo de acción, así como también funciones, relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- Evitar confusiones y/o dualidad de actividades en cada puesto de trabajo del departamento.
- Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso.
- Aprovechar de la mejor forma los recursos del departamento.

4.2 Campo de aplicación

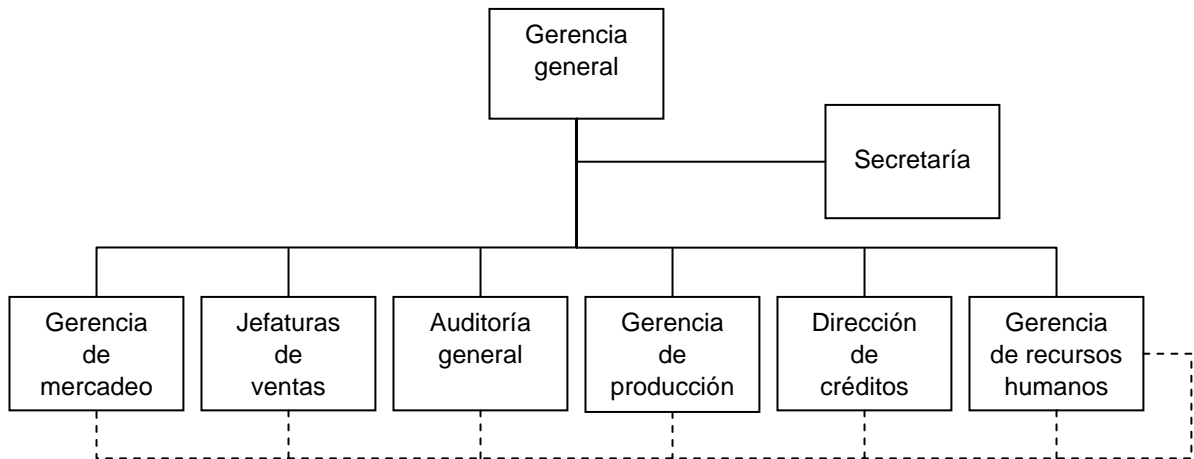
El manual de organización será aplicado en cada una de las áreas que conforman el departamento de recursos humanos, es decir, gerencia, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y controles de personal.

4.3 Estructura organizacional

En el departamento de recursos humanos, para obtener un rendimiento óptimo y tener claro el nivel jerárquico y las funciones de cada integrante del mismo, se hace necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional.

Asimismo, se hace necesario establecer en qué posición irá el departamento como tal, dentro de la empresa, lo cual se propone a continuación:

Organigrama general de la empresa en estudio - Propuesto-



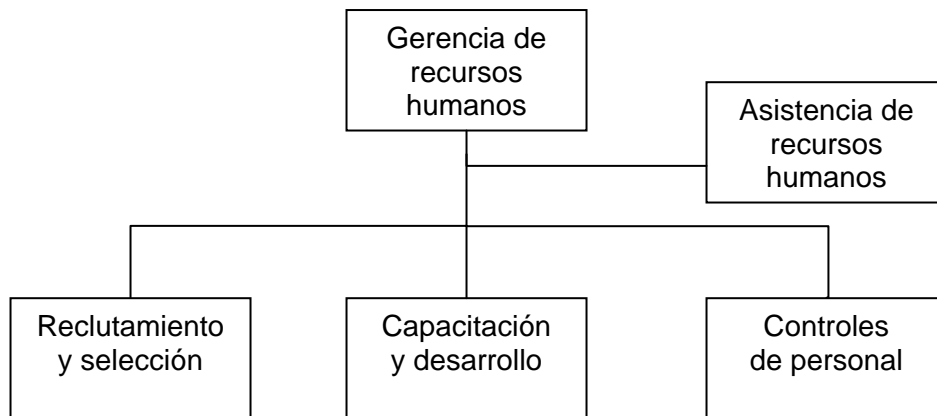
La gerencia de recursos humanos dependerá directamente de la gerencia general y podrá tomar sus propias decisiones, lo cual será necesario porque será una unidad nueva dentro de la organización.

El organigrama se propone de la forma anterior para no modificar la estructura organizacional actual de la empresa, agregando únicamente el área que comprenderá el departamento de recursos humanos.

El gerente de RRHH va a desempeñar una función de línea y de staff (asesorar a los encargados de cada departamento).

Luego de observar la posición jerárquica que ocupará el departamento en la empresa, se presenta a continuación la estructura propuesta dentro del mismo:

Organigrama del departamento de recursos humanos - Propuesto -



Cabe destacar que se proponen las estructuras anteriores debido a que es una unidad nueva y que para realizar las actividades correspondientes para iniciarla y ponerla en marcha, se necesita contar con el personal propuesto en el organigrama.

Se hace necesario dejar claro que las estructuras propuestas son para poner a funcionar el departamento y que en el momento que sea necesario se pueden modificar.

4.4 Descripción de funciones

Teniendo como base que en la empresa en estudio no existe actualmente un departamento de recursos humanos, se hace necesario que en primera instancia se contrate al gerente de recursos humanos, función que será

responsabilidad del gerente general, quien decidirá la mejor forma o proceso para su contratación, ya sea interna o externamente.

Contando con el apoyo de información bibliográfica, en este punto se proponen las funciones que se deben llevar a cabo para el funcionamiento del departamento.

4.4.1 Funciones de la gerencia de RRHH

- Participar en la elaboración de la estrategia general de la empresa.
- Crear y mantener una cultura organizacional fuerte.
- Asesorar a los distintos departamentos de la empresa en cuanto a los recursos humanos.

4.4.2 Funciones de la asistencia de recursos humanos

- Proporcionar apoyo a la gerencia de recursos humanos en todas las actividades relacionadas con la gestión de personal.
- Proporcionar apoyo a las unidades de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y control de personal.

4.4.3 Funciones de reclutamiento y selección

- Coordinar y llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, cumpliendo con los perfiles solicitados por las unidades de la organización.
- Contar con un inventario o listado de personal existente en la empresa, así como las destrezas, habilidades y aptitudes de cada uno (para tomarlo en cuenta cuando se necesite reclutar personal).

4.4.4 Funciones de capacitación y desarrollo

- Establecer las necesidades de capacitación existentes en las distintas unidades de la empresa.
- Integrar a los recursos humanos a la empresa de manera que se sientan identificados con la misma.

4.4.5 Funciones de controles de personal

- Administrar el proceso de control de asistencia para el pago de salarios y prestaciones laborales.
- Elaborar y ejecutar controles generales que permitan tener la información necesaria a cerca de cada colaborador de la organización.

4.5 Descripción técnica de puestos

En la organización en estudio, al no existir departamento de recursos humanos, consecuentemente no existe una descripción de los puestos a ocupar en el mismo. En base a esto se propone una descripción técnica de cada puesto que habrá de ocuparse en la unidad de recursos humanos.

Esta descripción contiene en general, información sobre el puesto, tal como el nivel jerárquico que ocupa, las tareas o atribuciones (que se indicarán de la más a la menos importante), las relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad, entre otros aspectos importantes del puesto.

A continuación aparecen las descripciones de los siguientes puestos:

1. Gerente de recursos humanos
2. Secretaria-asistente de recursos humanos
3. Encargado de reclutamiento y selección
4. Encargado de capacitación y desarrollo
5. Encargado de controles de personal.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Inmediato superior: Subalternos:	Gerente de recursos humanos. Departamento de recursos humanos. Gerente general. Secretaria-asistente de recursos humanos. Encargado de reclutamiento y selección Encargado de capacitación y desarrollo Encargado de controles de personal
Descripción genérica del puesto <p>Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la gerencia de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano calificado a la organización de acuerdo a los objetivos de la misma. Además debe asesorar a los demás ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.</p>	
Atribuciones <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano. • Asesorar a los jefes o gerentes de cada departamento en cuanto al personal que tienen a su cargo. • Velar porque se cumplan los objetivos establecidos. • Administrar adecuadamente los recursos con que cuenta. • Planificar a corto y mediano plazo (juntamente con los jefes de cada unidad) sobre las necesidades de recurso humano de cada uno de los departamentos de la organización 	

- Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la organización.
- Investigar métodos más efectivos y/o apropiados para realizar la gestión de recursos humanos.
- Presentar y ejecutar proyectos en beneficio de los trabajadores y de la organización en general.
- Definir la estructura de compensaciones y beneficios de acuerdo con la remuneración del mercado laboral local.
- Controlar que se cumplan las especificaciones de ley en cuanto a salarios se refiere.
- Apoyar en las decisiones finales al coordinador de reclutamiento y selección, a manera de facilitar los RRHH requeridos en el tiempo mínimo posible.
- Asesorar y supervisar los procesos de capacitación y desarrollo del personal.

Autoridad

- Encargado de la administración general del departamento de recursos humanos.
- Para verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados.
- Para delegar funciones al personal del departamento de recursos humanos.

Responsabilidades

- Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- Cumplir lo planificado para el éxito en las labores del departamento.
- Mobiliario y equipo asignado al departamento de recursos humanos.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Escolaridad

- Licenciatura en administración de empresas, psicología, ingeniería industrial o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínima de cinco años en puestos similares.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas
- Vocación de servicio
- Trabajar en equipo.
- Dirigir, coordinar y organizar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo en toma de decisiones.
- Conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

d) Otros requisitos

- Colegiado activo
- Honorabilidad y honradez
- Conocimiento en empresas de servicio.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto:	Secretaria-asistente de recursos humanos.
Ubicación administrativa:	Departamento de recursos humanos.
Inmediato superior:	Gerente de recursos humanos.
Subalternos:	Ninguno.
Descripción genérica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo asistir al gerente de recursos humanos en todas las actividades que surjan de acuerdo a las necesidades existentes. También tiene a su cargo el manejo de información referente al departamento y la ejecución de actividades secretariales necesarias para asistir o apoyar al personal del departamento de recursos humanos.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir instrucciones en forma verbal o escrita acerca de actividades que se llevan a cabo en el departamento de recursos humanos. • Recepción de llamadas y personas en el área o unidad de recursos humanos. Cuando personal del departamento no se encuentre, registrar las llamadas y visitas del mismo. • Recepción de currícula de personal aspirante a ingresar a la empresa. • Elaborar dictados en taquigrafía y transcribirlos a texto. • Transcribir cartas, memos e informes necesarios para realizar la gestión de recursos humanos en el departamento. • Controlar el archivo correspondiente. • Recibir y distribuir correspondencia que ingresa al departamento, así como también enviar la que se necesite (con apoyo de mensajería). 	

- Entregar y recibir la papelería concerniente a la unidad de recursos humanos.
- Organizar las cenas y taxis para el personal que, en su oportunidad, labora hasta horario nocturno. Así también recibir las facturas correspondientes, para luego ser trasladadas o remitidas al departamento de contabilidad.
- Cualquier actividad relacionada con su puesto de trabajo asignada por su jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe mantener relación estrecha con el gerente de recursos humanos. Además debe relacionarse con el personal del departamento y de toda la organización.

Autoridad

- Ninguna.

Responsabilidad

- Ejecutar óptimamente todas las actividades asignadas a su puesto.
- Velar por el cuidado y buen funcionamiento del mobiliario y equipo asignados a su puesto de trabajo.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto**a) Escolaridad**

- Secretaria ejecutiva, bilingüe o comercial, preferentemente con estudios universitarios.

b) Experiencia

- Mínima de un año en puesto similar.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Facilidad de comunicación.
- Manejo de equipo de computación, máquina de escribir, fax, etc.

d) Otros requisitos

- Organizada.
- Conocimiento en empresas de servicio.
- Honorabilidad y honradez.
- Ser guatemalteca.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto:	Encargado de reclutamiento y selección.
Ubicación administrativa:	Departamento de recursos humanos.
Inmediato superior:	Gerente de recursos humanos.
Subalternos:	Ninguno.
Descripción genérica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar el reclutamiento y la selección de personal calificado a la organización.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal. • Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento. • Contratar (con apoyo del gerente de recursos humanos) el personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos legales propuestos por la organización. • Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la organización. • Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la organización. • Elaborar un formato de perfil específico de personal. Este debe ser llenado por el área o departamento que está requiriendo el personal. • Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido. • Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto. • Investigar y desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal. • Elaborar anuncios para anunciar plazas vacantes. 	

- Asistir al área de controles de personal con la información que necesite respecto al personal de nuevo ingreso.
- Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa.
- Cualquier actividad que surja y tenga relación con su puesto de trabajo.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento, así como también con el personal de toda la empresa. Así mismo debe relacionarse con los medios publicitarios utilizados en el reclutamiento de personal y con los aspirantes a ocupar un puesto en la organización que realicen el proceso de reclutamiento.

Autoridad

- Ninguna.

Responsabilidad

- Control de la base de datos de reclutamiento.
- Mobiliario y equipo asignados a su puesto de trabajo.
- Proceso de reclutamiento y selección.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Escolaridad

- Mínimo octavo semestre aprobado en las carreras de psicología, administración de empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínima de dos años en puestos similares, específicamente en reclutamiento y selección de personal.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Conocimiento de aspectos económicos, financieros, laborales y administrativos en general.
- Manejo de equipo de computación, sumadora, máquina de escribir.
- Espíritu de servicio.
- Liderazgo en la toma de decisiones.

d) Otros requisitos

- Honorabilidad y honradez.
- Ser guatemalteco (a).

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto:	Encargado de capacitación y desarrollo.
Ubicación administrativa:	Departamento de recursos humanos.
Inmediato superior:	Gerente de recursos humanos.
Subalternos:	Ninguno.
Descripción genérica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la ejecución del proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano con que cuenta la organización. Así como también de integrar al personal de nuevo ingreso de manera que se sienta familiarizado con la misma.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos. • Investigar y actualizar las bases de datos de capacitación y desarrollo con el fin de contar con candidatos internos para ocupar plazas que surjan. • Integrar al personal de nuevo ingreso a la organización y asegurarse de que reciban el programa de inducción acorde al puesto para el que fue contratado. • Desarrollar programas de motivación de personal. • Elaborar diagnóstico de necesidades de capacitación periódicamente. • Definir la capacitación a impartir a cada grupo de recursos humanos. • Implementar nuevos cursos para el mejoramiento de los procesos de trabajo. • Velar porque el entrenamiento e integración del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones y de la mejor manera. 	

<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades relacionadas con su puesto de trabajo y sea necesario llevar a cabo. • Motivar y ayudar a los colaboradores en el mejoramiento de sus habilidades y destrezas. • Preparar al personal para que cuando se necesite, ocupe puestos de mayor responsabilidad. • Llevar un control sobre los cursos que ha recibido cada integrante de la organización.
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de su puesto, debe mantener relación estrecha con el personal del departamento y con todo el personal de la organización. También deberá relacionarse con los proveedores de cursos de capacitación para todo el personal.</p>
<p>Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna.
<p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el mantenimiento de los recursos humanos de la empresa. • Cuidar el buen funcionamiento del mobiliario y equipo asignado a su puesto. • Controlar e informar sobre la asistencia a los cursos de capacitación. • Desarrollar sus actividades eficientemente.
<p>Especificaciones o requisitos mínimos del puesto</p> <p>a) Escolaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo octavo semestre aprobado en las carreras de psicología, administración de empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínima de dos años en puestos similares, específicamente en capacitación y desarrollo de personal.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Dominio de aspectos económicos, financieros, laborales y administrativos en general.
- Iniciativa y liderazgo en la toma de decisiones.
- Capacidad para impartir cursos.
- Liderazgo para organizar al personal.
- Dominio de aspectos de comunicación.
- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo audiovisual (cañonera, retroproyector, etc.)

d) Otros requisitos

- Ser guatemalteco (a).
- Honorabilidad y honradez.
- Conocimiento en empresas de servicio.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Título del puesto:	Encargado de controles de personal.
Ubicación administrativa:	Departamento de recursos humanos.
Inmediato superior:	Gerente de recursos humanos.
Subalternos:	Ninguno.
Descripción genérica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo la coordinación, supervisión y ejecución de aspectos administrativos que relacionan al recurso humano con la organización.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las actividades relacionadas con la cancelación de salarios, IGSS y beneficios adicionales a la ley. (Los cálculos los llevará a cabo el departamento de contabilidad) • Crear la base de datos de recursos humanos (inicial) de la empresa. • Suministrar asistencia de personal para gestionar el pago de salarios. • Tramitar la apertura de cuentas bancarias para pago de nóminas al personal de nuevo ingreso. Así también la inscripción del mismo al IGSS, IRTRA, entre otros. • Elaborar y entregar cartas de constancia de trabajo a solicitud de los colaboradores. • Coordinar la asignación de códigos al personal existente y de nuevo ingreso a la organización. • Velar porque los pagos del personal se den en el tiempo establecido. • Velar por el cumplimiento de las normas laborales establecidas. • Crear y mantener un control de asistencia del personal. • Controlar que se cumplan los plazos (tiempo) y cargos de personal temporal. • Cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo. 	

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de su puesto, debe mantener relación estrecha con todo el personal que labora en la organización, especialmente con el departamento de contabilidad. Así también debe mantener relaciones con personal de instituciones bancarias, IGSS, otras.

Autoridad

- Ninguna.

Responsabilidad

- Cuidar el buen funcionamiento del mobiliario y equipo asignados a su puesto.
- Puntualidad en la ejecución de todas las actividades que realice.
- Velar por los beneficios de los recursos humanos de la empresa.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto**a) Escolaridad**

- Mínimo octavo semestre aprobado en las carreras de psicología, administración de empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínima de dos años en puestos similares.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Habilidad numérica.
- Dominio de aspectos laborales y administrativos en general.
- Manejo de equipo de computación y equipo audiovisual.
- Dominio de aspectos de comunicación.
- Conocimiento de aspectos legales laborales.

d) Otros requisitos

- Ser guatemalteco (a)
- Honorabilidad y honradez
- Conocimiento de empresas de servicio.

5. Guía de reclutamiento y selección

La actividad previa al reclutamiento y selección es determinar el personal que requiere la organización.

El reclutamiento y la selección de personal son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la organización. Si este proceso se lleva a cabo adecuadamente, es decir, si se atrae la mayor cantidad de candidatos posible y se selecciona al más adecuado, se contará únicamente con personal calificado y apto para desarrollar las labores y alcanzar los objetivos de la organización. En este aspecto, se propondrá un proceso a seguir para llevar a cabo el reclutamiento y selección en la empresa en estudio.

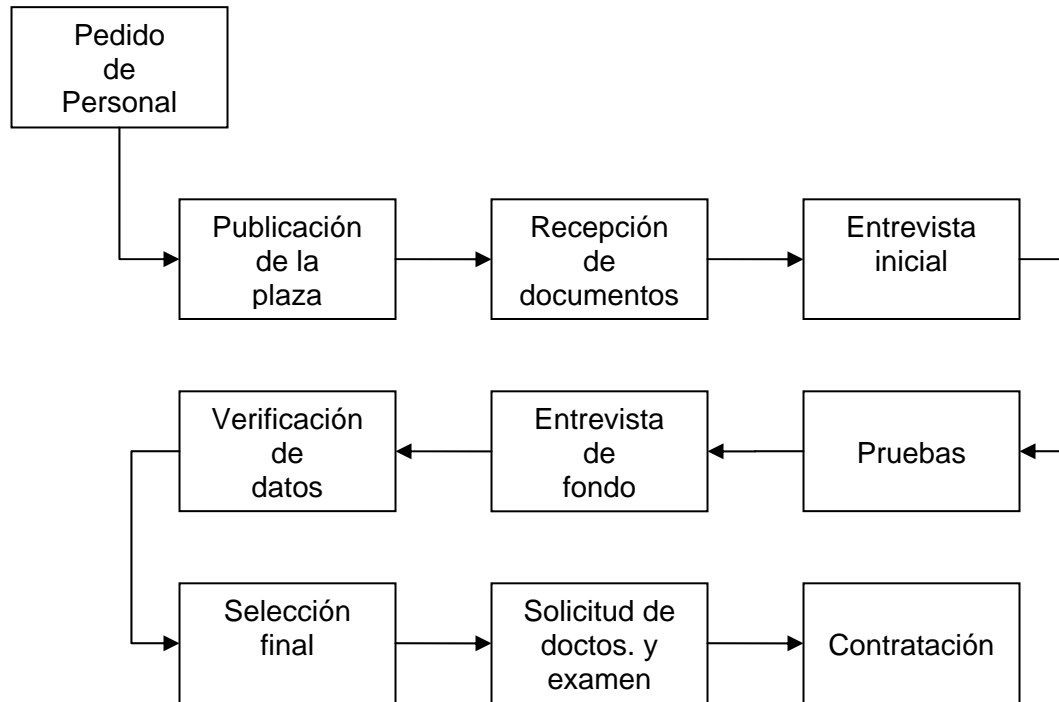
Por no existir departamento de recursos humanos en la organización, se necesita crear una base de datos de candidatos reales y potenciales, lo cual se hará a través de fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas.

Para la creación de la base de datos, se iniciará con el ingreso de la información de los trabajadores de la empresa, lo cual se hará de la siguiente manera:

- Se pedirá esta información (curriculums) a donde corresponda, es decir quien la archiva actualmente.
- Se pedirá a los empleados de la organización (a través de un formato adecuado), que actualicen sus datos y proporcionen todos los que sean necesarios.
- Al contar con ello, se archivarán y tendrán en cuenta para cuando existan plazas vacantes en algún departamento de la empresa, lo cual se hará saber a RRHH a través de una boleta de pedido o requerimiento de personal (que se muestra en el anexo No.1)

A continuación se propone el proceso a seguir luego de realizar lo anterior.

Proceso



6. Inducción, capacitación y desarrollo

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, se le debe socializar o integrar a la organización.

6.1 Inducción

La inducción debe realizarse de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa. Utilizando power point con retroproyector, indicando funciones generales de la organización, objetivos, misión, visión, etc.
- Historia de la organización. Por medio de la presentación de un video.

- Se lleva y presenta formalmente al colaborador con la persona que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato y recursos humanos deben llevar al nuevo colaborador a presentarlo con los compañeros de trabajo y hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa.
- Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la organización.
- Debe proporcionársele al trabajador el reglamento interno de personal al cual deberá adaptarse, mismo que se muestra en el anexo No.3.
- Se debe entregar al trabajador un manual de funciones y/o procesos o procedimientos del trabajo a realizar. Dicho manual debe ser elaborado por personal del departamento de recursos humanos y del departamento correspondiente.

6.2 Capacitación

La capacitación del personal nuevo a la organización es muy importante, ya que de la misma dependerá el desenvolvimiento del empleado en el puesto.

La capacitación en general debe realizarse de la forma propuesta a continuación.

- Inicialmente se debe dar capacitación específica de las actividades que ha de realizar el nuevo empleado.
- El departamento de recursos humanos, con ayuda de la unidad correspondiente, deberá impartir cursos periódicos de capacitación, tanto general como específica.
- Se deberá capacitar al personal en general respecto a temas varios respecto a los recursos humanos en las organizaciones.

6.3 Desarrollo

Otro elemento importante que debe tenerse en cuenta es el desarrollo del personal que labora en la organización. El desarrollo deberá estar comprendido por:

- Aumentos salariales. Los cuales deberán darse según el desempeño y dedicación de cada empleado y en base a políticas determinadas por el departamento de recursos humanos juntamente con el departamento a que corresponda.
- Ascensos o transferencias.
- Cursos motivacionales. Tanto a nivel personal como laboral.
- Mejoramiento de las relaciones humanas.
- Llevar a cabo actividades recreativas, sociales, culturales. Esto con el fin de desarrollar las relaciones interpersonales, intergrupales, confianza e identificación con la organización, estabilidad y motivación de los empleados.

7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es algo que se da siempre, tanto en la vida diaria como en las empresas. En éstas consiste en la apreciación del desempeño de un empleado en un puesto específico.

- La evaluación del desempeño y sus resultados será diferente en todos los cargos de la organización.
- El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por el departamento de recursos humanos, de la forma que se considere más conveniente, tanto para la organización como para el trabajador.
- Periódicamente, cada cierto tiempo que el departamento de recursos humanos considere necesario, deberá hacerse una evaluación al empleado

por parte del personal de su entorno, es decir, aquí participarán las personas con las cuales tiene relación.

Esta evaluación se hará con el objetivo de saber cómo ven los demás colaboradores el desempeño del empleado evaluado.

- Los resultados de la evaluación del desempeño deben informársele al empleado evaluado. Así mismo felicitarle por lo bien que haya realizado su trabajo e indicarle en qué puede o debe mejorar.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el futuro del empleado dentro de la organización. Es decir, será la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salario, y premios o beneficios adicionales, lo cual se dará cuando el desempeño sea bueno.

En el caso que el desempeño de un colaborador no sea el esperado, se procederá a informársele mediante una charla o entrevista, en la cual se escuchará y tratará de ayudársele a que mejore, ya sea motivándolo o dándole capacitación en el aspecto que sea necesario. Si habiendo puesto todo lo posible por parte de la organización, el empleado no mejora su desempeño, se optará por despedirlo, lo cual en lo posible tratará de evitarse.

8. Costo- beneficio de la propuesta

8.1 Costo

Para determinar los costos de la propuesta es necesario en primer lugar, describir los elementos que se requerirán para poner en marcha a la misma. Dichos elementos se deben describir, tanto para su inversión, como para su operación o funcionamiento.

a) Costos de Inversión

Costos de inversión	
Instalación física	Q 500.00
Mobiliario	Q 7,000.00
Equipo	Q 2,000.00
Total de costos de inversión	Q 9,500.00

Descripción de los costos de inversión

- Lugar físico:

El lugar físico que se utilizará es un salón que está ubicado al lado del área que comprende el departamento de mercadeo.

Dicho lugar, mide 6.5 x 3.5 metros y actualmente es usado (por personal de ese departamento) para guardar algunas cosas (las cuales pueden guardarse en el área que les pertenece a ellos, ya que tienen espacio suficiente).

- Organización o instalación física

Para la instalación física de la oficina que ocupará el departamento de recursos humanos, se tienen ya en el área divisiones de espacio (módulos) y se necesita contratar a personal para que realice la reubicación de las mismas.

En esta área ya existe instalación de equipo eléctrico, así como de conexión a internet.

- **Mobiliario**

El mobiliario que se utilizará está comprendido por cinco escritorios y cinco sillas, del mismo estilo que los actuales en la organización.

- **Equipo**

El equipo necesario para la implementación de la propuesta consiste en: cinco monitores (conectados al sistema de la empresa, por lo cual no requieren CPU), los cuales se tienen en existencia, una máquina de escribir, una impresora y dos aparatos telefónicos (mismos que se tienen a disposición en el área de sistemas, por lo que no habrá que comprarlos).

b) Costos de operación o mantenimiento

Costos de operación	
Insumos y útiles de oficina	Q 1,000.00
Mano de obra	Q 12,100.00
Otros gastos	Q 900.00
Total de costos de operación	Q 14,000.00

NOTA: El cuadro de costos anterior abarca un período mensual.

Descripción de los costos de operación o fabricación

- **Insumos y útiles de oficina**

Los insumos y útiles de oficina necesarios para el funcionamiento del nuevo departamento serán: lapiceros, lápices, resaltadores, folders y ganchos, hojas de papel bond, engrapadora, sumadora, etc.

- **Mano de obra**

El personal necesario para que el departamento de recursos humanos opere, es el siguiente: un gerente de recursos humanos, una secretaria, un encargado de reclutamiento y selección, un encargado de capacitación y desarrollo y un encargado de controles de personal.

- **Otros gastos**

Entre otros gastos necesarios para el funcionamiento del departamento están: servicio de energía eléctrica, servicio telefónico, internet. Este último elemento no tendrá un costo que habrá que desembolsar, puesto que actualmente la empresa paga una cuota fija de dinero por este servicio.

8.2 Beneficios

Los beneficios a obtener al implementar el departamento de recursos humanos en la empresa objeto de estudio, serán múltiples.

Dichos beneficios serán de carácter cualitativo debido a que no será un departamento cuyo funcionamiento genere productos o servicios directos.

Los beneficios que se obtendrán serán los siguientes:

Beneficios
• Ahorro de trabajo a todos los diferentes departamentos de la empresa.
• Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
• Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
• Contratación únicamente de mano de obra calificada.
• Disminución del índice de rotación de personal.
• Personal motivado. A través de cursos y charlas.
• Identificación del personal con la organización.
• Asesoramiento profesional a todos los departamentos, en relación a los recursos humanos.
• Personal bien informado a cerca de lo que es la empresa y de las funciones que desempeña.
• Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

La selección de personal calificado y la disminución de la rotación del personal, así como todos los beneficios anteriores, son factores que ahorran gastos y a la vez generan beneficios organizacionales, tanto interna como externamente, es decir, al estar motivados, los empleados mantendrán mejores relaciones entre ellos (interna), y por ende, su productividad será mayor, generando mayor utilidad para la empresa. (externa).

Los beneficios obtenidos con lo anteriormente expuesto, exceden los costos del proyecto, por lo que la implementación se considera factible.

Con lo anterior se concluye la propuesta planteada, misma que se espera sea aplicada para el mejoramiento, tanto de los empleados como de la organización en general.

CONCLUSIONES

Al haber realizado la presente investigación en una empresa de directorios telefónicos analizando el aspecto de los recursos humanos, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En la empresa en estudio no existe una unidad o departamento que se encargue de llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos, lo cual genera que los pasos o fases del mismo, en algunos casos no se realicen y en otros, se realice de forma incompleta.
Lo anterior implica que los postulados planteados en las hipótesis fueron comprobados y aceptados.
2. No existe planeación del personal que va a necesitarse, no se cuenta con una base de datos a la disposición. Hasta en el momento que se presenta una plaza vacante, se inicia a buscar a los candidatos, lo cual genera tiempo y recursos desperdiciados.
3. No está determinado quiénes, cómo, en qué forma, dependiendo de quién y bajo qué condiciones, se habrán de llevar a cabo las diferentes fases del proceso de administración de recursos humanos.
4. La fase de reclutamiento y selección no se realiza de forma uniforme. Algunas personas son contratadas sin llevar a cabo varios pasos de la fase, lo cual hace que la selección que se realiza no sea la correcta.

RECOMENDACIONES

1. Crear el departamento de recursos humanos en la empresa estudiada, tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente estudio, teniendo como base la misión, visión, objetivos y normas.
2. Crear una base de datos de aspirantes a ocupar algún puesto en la organización, tomando en cuenta el reclutamiento tanto interno como externo. Para crearla deben seguirse los lineamientos planteados en el ítem 5 de la propuesta.
3. Estructurar el departamento de recursos humanos, tomando como referencia la propuesta hecha en el manual de organización del departamento, mismo que contiene la estructura organizacional, descripción de funciones y descripción técnica de cada uno de los puestos a cubrir en el nuevo departamento.
4. Llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección tomando como base los lineamientos generales planteados en el ítem 5 de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Michael // **Gerencia de Recursos Humanos** // Bogotá, Colombia, Legis Editores, 1991 //
2. Chiavenato, Idalberto // **Administración de Recursos Humanos** // 5ª. Edición // Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2000 //
3. Chiavenato, Idalberto // **Introducción a la Teoría General de la Administración** // 5ª. Edición // Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2000 //
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz // **Administración una perspectiva global** // 11ª. Edición // México, D.F. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1998 //
5. Robbins Stephen, Coulter Mary // **Administración** // 6a. Edición // México, Prentice – Hall Hispanoamericana 2000 //
6. Rodríguez Valencia, Joaquín // **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos** // 3ª. Edición // México, Thomson Learning 2002 //
7. Stoner, James; Freeman, R.; Gilbert, Daniel Jr. // **Administración** // 6a. Edición // México, Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996 //
8. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas // **Apuntes de Administración I, Segunda Parte** // Guatemala, 1995.

9. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias
Económicas // **Técnicas de Investigación Documental** //
Guatemala, 1994 //

10. Website: <http://www.limra.com>

11. Website: <http://www.uaca.ac.cr>

ANEXOS

ANEXO No.1
Pedido o Requerimiento
de Personal

Formato de Pedido o Requerimiento de Personal

De: Departamento	Forma No.
Para: Departamento de Recursos Humanos	
Fecha de Emisión	Fecha de Recepción

Nombre del Cargo	Código del Cargo	Cantidad
Descripción del cargo		
Estudios Requeridos		
Experiencia profesional		
Condiciones de trabajo		
Características Deseables	Características No deseables	

Requerimiento por Reemplazo	
-----------------------------	--

Nombre	Cargo	Fecha de Salida

Requerimiento por Aumento/personal	
------------------------------------	--

Motivo del aumento

Nombre del solicitante	Firma
------------------------	-------

ANEXO No.2
Solicitud de Empleo

Solicitud de Empleo

Fotografía
Reciente

Datos Personales		
Apellidos y Nombres		
Lugar y Fecha de nacimiento		
Edad: ____Años	Sexo: M____ F____	Tipo de Sangre
Dirección		
Teléfono	Celular	e-mail
Estado Civil: Soltero____Casado____Unido____Divorciado____Viudo____		
No.de Cédula	Nacionalidad	Nit
No.Afiliación IGSS		No.Licencia de Conducir
Area en que le interesa laborar		Aspiración Salarial
Puesto que solicita		
Disponibilidad de horario		
Trabajaría tiempo extra: Si____ No____		Fecha en que puede empezar a laborar

Historial Académico			
Nivel	Establecimiento	Título o diploma obtenido	Fecha
Primario			
Básico			
Diversificado			
Universitario			
Otros			
Estudia actualmente Si ____No____		Tipo de Estudio	Horario
Idiomas adicionales	Habla (%)	Lee (%)	Escribe (%)
Inglés			

Historial Laboral			
Trabaja Actualmente: SI _____ NO _____			
Empresas	Actual o última	Anterior	Anterior
Nombre de Empresa			
Tels.de la Empresa			
Fechas			
Ultimo puesto			
Sueldo			
Jefe Inmediato			
Personal a su cargo	_____empleados	_____empleados	_____empleados
Motivo de Retiro			

Información Socioeconómica				
Vivienda	Propia	Alquilada	Familiar	Otra
Posee Vehículo:	Si___No___	Marca	Tipo	Modelo
Lo tiene Asegurado:	Si___No___	Monto del Seguro		Placa
Posee cuenta de depósitos monetarios: Si ___ No___	Banco		No. de Cuenta	
Recibe ingresos adicionales Si ___ No___	Motivo		Monto	

Referencias Personales			
Nombre	Celular	Teléfono	e-mail
1.			
2.			
3.			

Lugar y Fecha	Firma
---------------	-------

ANEXO No.3
Guía de observación
estructurada

Guía de observación estructurada

I. Aspectos generales de la unidad objeto de estudio

a) Ubicación geográfica:

- Zona: _____
- Municipio: _____

b) Areas o departamentos que comprende:

c) Misión y visión:

- Existen por escrito: Si ____ No ____
- Area física en la cual están a la vista: _____

d) Estructura organizacional:

- Existe por escrito (organigrama):
Si ____
No ____
- El nombre del puesto de quien tiene a su cargo cada departamento:
Es: Gerente ____ Jefe ____ Director ____ Otro ____
Es igual para todos: Si ____ No ____

e) Comunicación:

- Tipos de comunicación que se dan:
Verbal: Si ____ No ____
Escrita: Si ____ No ____

f) Incentivos o premios:

- El personal de qué áreas o departamentos los recibe:
Ventas ____ Producción ____ Contabilidad ____ Créditos-cobros ____
Mercadeo ____ Todos los anteriores ____
- El personal que no recibe incentivos o premios toma una actitud:
Buena ____ Mala ____ Lo acepta sin problemas ____ Otra ____

II. Aspectos en relación a los RRHH en la organización en estudio

a) Base de datos de recursos humanos:

- Existe:

Si _____ Quién la tiene a su cargo: _____

No _____

b) Pruebas para seleccionar personal:

- Existen:

Si _____ Quién las tiene: _____

Quién las aplica: _____

Quién las califica: _____

No _____

c) Capacitación:

- Se imparte al personal:

Si _____ En qué departamentos se imparte: Ventas _____ Producción _____

Mercadeo _____ Contabilidad _____ Créditos-cobros _____

No _____

d) Salarios:

- Cada cuánto tiempo se paga al personal:

Cada semana _____ Cada 15 días _____ Cada mes _____ Otro _____

- El período de tiempo en el que se paga el salario, es igual para todo el personal:

Si _____

No _____

e) Informes del trabajo realizado:

- El personal entrega informes del trabajo que lleva a cabo:

Si _____

No _____

- A qué departamentos pertenece el personal que entrega informes y cada cuánto tiempo los presenta:

	<i>Período de tiempo</i>				
Departamentos:	<i>Diario</i>	<i>Semanal</i>	<i>Quincenal</i>	<i>Mensual</i>	<i>Otro</i>
Ventas					
Contabilidad					
Producción					
Mercadeo					
Créditos-cobros					

f) Instalaciones físicas donde el personal labora:

- La iluminación de las oficinas es:

Departamentos:	<i>Buena</i>	<i>Aceptable</i>	<i>Poca</i>	<i>Mala</i>
Ventas				
Contabilidad				
Producción				
Mercadeo				
Créditos-cobros				

- En la temperatura de las oficinas se observa:

Departamentos:	<i>Buena</i>	<i>Aceptable</i>	<i>Mucho frío</i>	<i>Mucho calor</i>
Ventas				
Contabilidad				
Producción				
Mercadeo				
Créditos-cobros				

g) Relaciones laborales que se observan:

- Dentro de cada departamento:

Departamentos:	<i>Aceptables</i>	<i>Buenas</i>	<i>Malas</i>
Ventas			
Contabilidad			
Producción			
Mercadeo			
Créditos-cobros			

- Con los demás departamentos:

Departamentos:	<i>Aceptables</i>	<i>Buenas</i>	<i>Malas</i>
Ventas-producción			
Ventas-contabilidad			
Ventas-mercadeo			
Ventas-créditos y cobros			
Producción-contabilidad			
Producción-mercadeo			
Producción-créditos y cobros			
Contabilidad-mercadeo			
Contabilidad-créditos y cobros			
Mercadeo-créditos y cobros			

ANEXO No.4

Entrevista

Entrevista a colaboradores

1. Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?
Si__Porqué? _____
No__Porqué? _____
2. Si pudiera cambiar algo de su puesto o ambiente de trabajo, qué sería?

3. Se siente motivado para realizar su trabajo?
Si__Porqué? _____
No__Porqué? _____
4. Considera usted que la empresa hace algo para motivarlo?
Si__Qué? _____
No__
5. Le parecen bien las condiciones ambientales tal como iluminación, temperatura, etc.?
Si__Porqué? _____
No__Porqué? _____
6. Le parecen adecuadas las condiciones de tiempo, como jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso?
Si__Porqué? _____
No__Porqué? _____
7. Desde su punto de vista, cómo le parece la remuneración que recibe por su trabajo dentro de la empresa? Mala__Aceptable__Buena__Excelente__Otra__

ANOTACIONES ADICIONALES

ANEXO No.5

Encuesta

Encuesta dirigida a colaboradores

La presente boleta es **exclusivamente para fines académicos**, la misma servirá para la recopilación de información que permita elaborar un diagnóstico administrativo sobre los recursos humanos de la empresa en estudio.

1. Existe misión y visión de la empresa? Si___ No___ No sabe___
Si su respuesta es si: Las conoce? Si___No___
2. Existen objetivos dentro de la empresa? Si___No___No sabe___
Los conoce? Si___Cuáles son?_____
3. Conoce las políticas y reglas vigentes en la empresa? Si___No___
Están plasmadas por escrito? Si___ No___
4. La empresa cuenta con un organigrama o estructura de puestos?
Si___No___No sabe___
Si su respuesta es si: Lo conoce? Si___No___Porqué?_____
5. Conoce el proceso de elaboración del producto? Si___No___
6. Existe departamento de Recursos Humanos en la empresa? Si___No___
7. A través de qué medio se enteró que existía o podía existir una oportunidad de empleo para usted?
Prensa___Agencia de Reclutamiento___Personal de la propia empresa___Carteles en Universidades___ Otro _____
8. Llenó una solicitud de empleo para ingresar a la empresa? Si___No___
9. En el proceso de selección para ocupar su puesto, le hicieron entrevistas?
Si___Cuántas___
No___
10. Le realizaron pruebas durante el proceso de selección? Si___No___
Si su respuesta es si, pase a la siguiente pregunta, si es no, pase a la pregunta 12.
11. Qué tipo de pruebas llevó a cabo?
Pruebas de conocimientos o capacidad___Pruebas de Personalidad___Pruebas Psicométricas___Otras _____

12. Al seleccionarlo, le pidieron documentos legales?
Si___ Cuáles _____
No___
13. Le hicieron examen físico médico al seleccionarlo para el puesto? Si___No___
14. Al seleccionarlo le indicaron claramente en qué consistía y cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar en la organización? Si___No___
15. Al seleccionarlo para el puesto, de qué forma lo integraron a la empresa:
Recorrido por las instalaciones___
Presentándolo a sus superiores, inferiores y compañeros___
Le indicaron los productos y servicios de la organización___
Otros_____
16. Al ingresar a la organización como un miembro más, le indicaron las responsabilidades, tareas y objetivos de su cargo? Si___No___
Si su respuesta es no, pase a la pregunta 18.
17. De qué forma se lo indicaron? Verbal___Escrita___Ambas___ Otra_____
18. Al contratarlo, le dieron a conocer algún reglamento interno de la empresa? (horarios, prohibiciones, conducta, etc)
Si___De qué forma? Verbal___Escrita___Ambas___ Otra_____
- No___
19. Existen plasmados por escrito manuales de procedimientos de trabajo?
Si___No___No sabe___
20. Recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo, cuando ingresó a la organización?
Si___En qué consistió_____
- No___
21. Existen programas periódicos de capacitación dentro de la empresa?
Si___Cada cuánto tiempo? 3 meses___6 meses___1 año___Otro_____
- No___Le gustaría que se dieran programas de capacitación? Si___No___Porqué?_____
22. Su jefe inmediato le informa si realizó en forma incorrecta alguna actividad en su desempeño laboral?
Si___La forma en que lo hace, le parece adecuada? Si___No___Porqué?_____
- No___

23. Le informan y/o felicitan cuando realiza de la mejor manera y con buenos resultados su trabajo?
Le informan___Le informan y felicitan___No le informan___
24. Tiene usted que entregar informes del trabajo que realiza? Si___No___
Si su respuesta es no, pase a la pregunta 29.
25. De qué manera brinda esos informes? Verbal___Escrita___Ambas___Otra_____
26. A quién entrega sus informes? Jefe inmediato___Jefe superior___ Otra persona_____

27. Cada cuánto tiempo entrega informes de su trabajo?
Diario___Semanal___Quincenal___Mensual___Otro_____
28. Le proporcionan una retroalimentación o le informan cómo está su desempeño desde el punto de vista de quien recibe sus informes? Si___No___A veces___
29. Evalúan el trabajo que usted realiza en la empresa? Si___No___No sabe___
Si su respuesta es si, quién lo evalúa? Jefe inmediato___Jefe superior___Otra persona___No Sabe___
30. Existe un promedio establecido que usted deba cumplir en sus actividades?
Si___Le parece adecuado? Si___No___Porqué_____
- No___
31. Si en alguna ocasión su desempeño no fue satisfactorio, la empresa toma algunas medidas para que su rendimiento mejore?
Si___ Cuáles_____
- No___
32. Se siente seguro usted en su puesto de trabajo dentro de la organización?
Siempre___ Varias veces___ Pocas veces___No___No sabe___
33. Cree usted que toman en cuenta su responsabilidad, calidad en el trabajo, cooperación, actitud, iniciativa, presentación personal, etc.?
Si___Siempre___A veces___
- No___
34. Le agrada físicamente su lugar de trabajo?
Mucho___ Aceptable___ Poco___ Nada___

35. Ha recibido premios, recompensas o reconocimientos adicionales a su salario?

Si ___ Cuáles _____
No ___

36. Durante el tiempo que lleva laborando en la organización, lo han ascendido?

Si ___ No ___ Porqué _____

37. Cree usted que merece un ascenso? Si ___ No ___ No sabe ___

Si su respuesta es si: Ha hablado sobre el ascenso con la persona que lo podría promover? Si ___ Qué opina esa persona? _____

No ___ Porqué? _____

38. Recibe beneficios adicionales a los que la ley indica?

Si ___ Cuáles? _____
No ___
No sabe ___

DATOS DEL ENCUESTADO

1. Edad: De 18 a 25 ___ De 26 a 35 ___ De 36 a 45 ___ De 46 en adelante ___
2. Nivel Académico: Diversificado ___ Estudiante Universitario ___ Universitario ___
3. Unidad donde labora _____
4. Puesto que ocupa _____
5. Tiempo de laborar en la empresa _____

ANEXO No.6

Encuesta

Encuesta a jefes

La presente boleta es **únicamente para fines académicos**, la misma servirá para la recopilación de información que permita elaborar un diagnóstico administrativo sobre los recursos humanos de la empresa en estudio.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Existen objetivos en el departamento que usted tiene a su cargo? Si ___ No ___
Si su respuesta es no, continúe con la pregunta 4.
Dichos objetivos están plasmados por escrito? Si ___ No ___
- Da a conocer esos objetivos a sus subordinados?
Si ___ De qué forma? Verbal ___ Escrita ___ Ambas ___ Otra _____
No ___
- Dichos objetivos son flexibles a cambios que puedan surgir? Si ___ No ___
- De qué forma se dan a conocer las políticas y reglas de la empresa a sus colaboradores?
Verbal ___ Escrita ___ Ambas ___ Otra _____
- Cada cuánto tiempo se realiza la planeación general de la empresa y la específica del departamento que usted tiene a su cargo?
Planeación general: Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___ Otro ___
Planeación del depto.: Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___ Otro ___
- El departamento a su cargo cuenta con presupuesto específico para el mismo?
Si ___ Se adapta a las necesidades existentes en el mismo? Si ___ No ___
No ___
- Se cuenta con un departamento de recursos humanos en la empresa?
Si ___ No ___
- A través de qué medio se realiza el reclutamiento y selección del personal del departamento a su cargo?
Agencia de personal ___
La propia empresa ___
Otro _____
Si su respuesta es Agencia de personal, continúe con la pregunta 15.
- Qué formas de reclutamiento se utilizan en su departamento para contratar personal?
Interno ___ Externo ___ Ambos ___

10. A cargo de quién está el proceso de contratación de personal para el área que usted conduce?

A su cargo___

A cargo de otra persona___ Quién_____

11. Podría indicar los pasos a seguir para contratar personal para su área?

12. La información que proporcionan los candidatos a ocupar un puesto en la organización, es revisada y verificada?

Si___ Quién la verifica_____

No___

13. Si un candidato no fue seleccionado para el puesto que solicitó, se le toma en cuenta para otro puesto?

Si___ No___

14. Al final del proceso de selección de personal, quién decide si a la persona se le contrata o no? _____

15. Cuáles son los aspectos legales sobre los cuales se rige su organización?

16. En qué momento se toma en cuenta a un colaborador de la organización, para ascenderlo o trasladarlo?

Ascenderlo:

Cuando existe una plaza vacante___

Antes de que exista la vacante_____

Otro_____

Trasladarlo:

Cuando la misma persona lo solicita___

Otro_____

17. Qué características se toman en cuenta para los ascensos y traslados del personal?

18. Cuáles pueden ser las causas para despedir a una persona de la organización? _____

19. Cuál es el proceso a seguir cuando una persona que está a su cargo no está dando lo esperado por la empresa?

DATOS DEL ENCUESTADO

1. Edad: De 25 a 35___De 36 a 45___De 46 en adelante___
2. Nivel Académico: Diversificado___Universitario___Maestría___Otro___
3. Unidad donde labora_____
4. Puesto que ocupa_____
5. Tiempo de laborar en la empresa_____