

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  
EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE COLCHONES”**

**CARLOS EDUARDO PERALTA DÁVILA**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2010**

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS  
EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE COLCHONES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CARLOS EDUARDO PERALTA DÁVILA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, JUNIO DE 2010

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

Decano	Li. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º.	P.C José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE AREAS PRÁCTICAS

Área de Administración y Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Área de Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez
Área Matemática Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez

JURADO QUE PRACTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
SECRETARIO:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
EXAMINADOR:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala, octubre 30 de 2009

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano

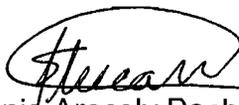
De acuerdo con la designación de este Decanato, de fecha siete de noviembre de dos mil siete, procedí a asesorar al estudiante CARLOS EDUARDO PERALTA DÁVILA, con carné estudiantil número 9518188, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE COLCHONES".

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

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

Sin otro particular, me despido con un cordial Saludo

Atentamente



Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

Colegiado No. 5098



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 14-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de marzo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE COLCHONES", que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS EDUARDO PERALTA DÁVILA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A Dios:**

Por la vida, plena y la oportunidad para mi superación.

### **A Mi Mama:**

María Olivia, por su ayuda incondicional en todo momento.

### **A Mi Hermano:**

Gabriel, agradezco su apoyo en todo momento, su comprensión y cooperación.

### **A Mis Tíos:**

María de Jesús, Rolando, Dora, Gustavo (+), Sergio, con cariño especial.

### **A Mis Abuelitos:**

Elisa(+) y Enrique, por todas su bendiciones a mi vida.

### **A Las Licenciadas:**

Olga Edith Siekavizza Grisolía y Sonia Aracely Pacheco Morales, muchísimas gracias por su apoyo, dedicación y sabios consejos.

### **A La Universidad:**

San Carlos de Guatemala, por los conocimientos brindados que permitieron llevarme al éxito.

## Índice

Introducción	Pág. i
--------------	-----------

### **CAPITULO I MARCO TEÓRICO**

1.1 Empresa	1
1.2 Administración	1
1.3 Proceso Administrativo	2
1.3.1 Planeación	2
1.3.2 Organización	7
1.4 Recursos humanos	10
1.5 Administración de recursos humanos	11
1.6 Carácter contingencial de la administración de recursos humanos	11
1.6.1 Cómo responsabilidad de línea y función de staff	13
1.7 Objetivos de la administración de recursos humanos	14
1.8 Políticas de recursos humanos	15
1.9 Funciones de la administración de recursos humanos	15
1.10 Proceso de recursos humanos	16
1.10.1 Planeación de recursos humanos	16
1.10.2 Reclutamiento	17
1.10.3 Selección	19
1.10.4 Inducción	22
1.10.5 Capacitación	23
1.10.6 Desarrollo	23

**CAPITULO II**  
**DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS**  
**HUMANOS EN UNA FÁBRICA DE COLCHONES**

2.1	Metodología utilizada en la investigación	25
2.2	Antecedentes de la empresa	25
2.2.1	Misión de la Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A.	26
2.2.2	Visión de la Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A.	26
2.3	Estructura organizacional	26
2.4	Situación actual de la administración de recursos humanos	29
2.4.1	Proceso de Reclutamiento	29
2.4.2	Proceso de Selección	30
2.4.3	Proceso de Inducción	31
2.4.4	Proceso de Capacitación y Desarrollo	33
2.5	Análisis y discusión de resultados	34

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA DE CREACIÓN, UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**  
**EN UNA FABRICA DE COLCHONES**

3.1	Introducción	36
3.2	Misión de la unidad de recursos humanos	37
3.3	Visión de la unidad de recursos humanos	37
3.4	Propósitos de la unidad de recursos humanos	37
3.5	Políticas de la unidad de recursos humanos	37
3.6	Funciones de la unidad de recursos humanos	38
3.7	Diseño organizacional de la unidad de recursos humanos	39
3.8	Planeación de recursos humanos	41
3.9	Proceso de aplicación de reclutamiento y selección de personal	41
3.9.1	Reclutamiento	41

3.9.2 Selección	42
3.10 Inducción	45
3.11 Capacitación y desarrollo	47
3.12 Banco de datos	49
3.13 Presupuesto de la propuesta	50
3.14 Plan de acción de la propuesta	51
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	55

## Índice de Graficas

	Pág.
1. Estructura organizacional con función de recursos humanos a nivel institucional	12
2. Estructura organizacional con función de recursos Humanos a nivel intermedio	12
3. Estructura organizacional con función de Recursos Humanos a nivel staff	13
4. Organigrama General Actual de la Fábrica Centroamericana de Colchones	27
5. Medio por el cual el empleado se entero de una oportunidad de empleo	30
6. Participación de un programa de Inducción	31
7. Curso de capacitación	33
8. Organigrama General Propuesto <small>(capitulo III)</small>	39
9. Organigrama Específico propuesto unidad de recursos humanos <small>(capitulo III)</small>	40

## Introducción

Es evidente que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no sólo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos no sólo son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los inventarios y el capital de la empresa, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina capital humano y comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Basado en la nueva corriente administrativa del capital humano como ventaja competitiva de una empresa, se realizó la presente investigación cuyo propósito es determinar la forma en que se administran las funciones de recursos humanos en la fábrica de colchones, con el fin de crear una unidad de recursos humanos donde se concentren todas las actividades de talento humano contribuyendo así a hacer más efectiva a la empresa en el alcance de sus objetivos.

El presente trabajo de tesis está integrado por tres capítulos, el capítulo uno, lo conforma el marco teórico que contiene la conceptualización relacionada con la administración de los recursos humanos que se relaciona y aplica con el tema.

El capítulo dos, presenta el diagnóstico de recursos humanos realizado a la empresa fábrica de colchones, el cual abarca el estudio de estructura organizacional, reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo.

El capítulo tres lo constituye la propuesta, el cual contiene el diseño organizacional de la unidad que se crea: objetivos, funciones y procedimientos de reclutamiento y selección, así como de organización de la unidad con sus formularios respectivos.

Finalmente se incluye las conclusiones del trabajo y recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada en la realización del estudio en mención.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrollan los conocimientos teóricos existentes necesarios para la realización de este trabajo de tesis denominado **Creación de la Unidad de Recursos Humanos en una empresa de Fabricación de Colchones**, los cuáles son importantes dado que se utilizan las definiciones de los términos que se relacionan y aplican en el tema de investigación.

#### **1.1 Empresa**

Una empresa está integrada por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, coordinados por un administrador general que toma decisiones en forma oportuna para la obtención de los objetivos para la cual fue creada la empresa.

“La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.”(8:1)

#### **1.2 Administración**

Es una ciencia que estudia a las empresas y organizaciones con el fin de describirlas, poder comprender su funcionamiento, su evolución, crecimiento y conducta, con el fin de obtener un beneficio.

Además se puede definir cómo un proceso dado que los administradores, sin importar sus aptitudes personales o su capacidad, utilizan en la intervención de las actividades para lograr los objetivos que se han planteado.

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan efectivamente objetivos específicos.”(2:6)

### **1.3 Proceso administrativo**

“Es el proceso sistemático de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”(6:11)

Este proceso es utilizado por las organizaciones para alcanzar sus objetivos y metas, lo cual se logra a través de una serie de actividades relacionadas una con otra, o por medio de funciones administrativas.

#### **1.3.1 Planeación**

“Implica crear una misión, visión y objetivos además de las acciones necesarias para alcanzarlos, es decir optar entre diferentes cursos futuros de acción, por lo que es una parte fundamental de esta función administrativa la elaboración y seguimiento de planes que constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos establecidos.”(1:48)

En esta fase se identifican y fijan aquellos planes, tanto operativos como estratégicos, que se implementarán en el funcionamiento de la empresa y que a su vez contribuirán a la mejor toma de decisiones, así como tener una visión clara y objetiva de hacia donde se dirige la organización y que actividades deben

realizarse para lograrlo, al igual se fija el modelo de negocio de toda la organización. Sus elementos son:

a. Misión.

“La misión representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.”(3:53)

Es un enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una organización.

Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

b. Visión.

“Es la imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.”(3:55)

Toda organización debe tener una visión apropiada de si misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzar los objetivos organizacionales.

### c. Objetivos

Estos son elementos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos organizacionales.

“Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Ya se estudio que la visión organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por la organización. De ahí se deriva el nombre de objetivos organizacionales, para diferenciarlos de los objetivos personales o individuales que buscan el provecho individual.

Si la misión organizacional proporciona la visión para el futuro, ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

1. Están focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
2. Ser coherentes, es decir deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
5. Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes, año o quindenio).
6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento.

1. Objetivos rutinarios: sirven como modelos de desempeño diario.
2. Objetivos innovadores: incorporan o agregan algo nuevo a la organización.

3. Objetivos de perfeccionamiento: sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe.

La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional.” (3:58)

#### d. Políticas

“Son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la tomad de decisiones.”(4:116).

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.

#### f. Programas

“Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para alcanzar una de sus partes.”(5:67)

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

#### g. Presupuestos

“Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.”(9:1)

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles.

#### h. Procedimientos.

“Es así el acto de realizar algo con la diferencia de que si bien en cualquier situación normal ese acto de realizar algo puede no estar determinado por ciertos pasos, en el procedimiento esto siempre es así. De otra manera, se hablaría de actos o realizaciones más espontáneas que de procedimientos en sí. El procedimiento busca entonces basarse en la seguridad (a veces más o menos grande) de que los resultados buscados se obtendrán si se procede de la manera indicada.”(9:3)

Este es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez.

### 1.3.2 Organización

“Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formando por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”(2:7)

Los elementos de la organización son:

- √ Funciones: “Especificaciones de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización”(7:7)
- √ Jerarquía: “La línea de autoridad en una organización, se encuentra en los niveles de autoridad y responsabilidad definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.”(8:7)
- √ Puestos o actividades: “Se refiere a la denominación de los cargos de trabajo que se asigna al personal dentro de la organización.” (8:7)

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Los principios de la organización:

- √ De la especialización: “Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevara a cabo más fácilmente si se subdivide en

actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mientras más se especialice una persona en determinada actividad mayor será su eficiencia y destreza”(8:6)

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más militada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

- √ De la unidad de mando: “Una persona debe recibir órdenes e instrucciones de un solo jefe porque si el empleado recibe órdenes de más de un sólo jefe, esto sólo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.” (8:6)

Para cada función debe existir un solo jefe, cada subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

- √ Del equilibrio de autoridad y responsabilidad: “Se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, y al mismo tiempo, establecerse la autoridad que corresponde a la misma.”(8:6)
- √ Del equilibrio dirección-control: “A cada grado de delegación, debe corresponder el establecimiento del control adecuado para asegurar la unidad de mando.”(8:6)

### **a. Diseño organizacional**

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, también se puede definir como el proceso de diagnosticar y

seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

- √ Estructura simple: Diseño bajo en complejidad dos o tres niveles, y poca formalización distribución informal de empleados, pero alto en centralización por que la autoridad para la toma de decisiones recae en una sola persona.
- √ Estructura funcional: Agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, su fuerza: el ahorro de costos por especialización de funciones, se obtiene una economía en escala, reduce duplicidad de personas y equipo, los empleados hablan el mismo idioma. Pierde de vista los intereses generales ya que ninguna función es totalmente responsable de los resultados finales.
- √ Estructura basada en equipos: Integrada por grupos de trabajo para desempeñar todos los aspectos de las actividades de trabajo de una organización. Se da la delegación de la autoridad a los empleados, cuyos equipos tienen libertad de diseñar sus actividades a su conveniencia y son responsables de todas las actividades y de los resultados en sus respectivas áreas.

Aspectos básicos del diseño organizacional:

- √ La división del trabajo: Es dividir la carga entera de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Se le conoce como especialización laboral.
- √ La departamentalización: Es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares

y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad.

- √ La Jerarquía de la organización: Es un patrón de los de niveles de la estructura de una organización, consiste en especificar quien depende de quien, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas y estos que se puedan manejar con eficiencia, según el tramo de control administrativo.
  
- √ La Coordinación: Es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficacia, o sea, establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente vigilando la eficacia de dicha integración. El grado de coordinación que se necesite dependerá de la naturaleza de las tareas y del grado de interdependencia que exista entre el personal de las unidades que la realizan.

#### **1.4 Recursos humanos**

“Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.”(2:128)

Toda persona que ingresa a una organización aporta habilidades, conocimientos, actitudes, sin importar que puesto o nivel jerárquico ocupe, todas cumplen con

diversas actividades dentro de la misma, por eso son el recurso más importante dentro de la misma.

### **1.5 Administración de recursos humanos**

“Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades cómo reclutamiento, entrevistas, selección entrenamiento.”(3:9)

La unidad de recursos humanos en una empresa, tiene una función de planificar y evaluar, que le permita elegir, mantener, utilizar y desarrollar a todo el personal de forma competente, además permitir a la empresa llegar a alcanzar sus objetivos, sin desmejoramiento de las condiciones de su personal.

### **1.6 Carácter contingencial de la administración de recursos humanos**

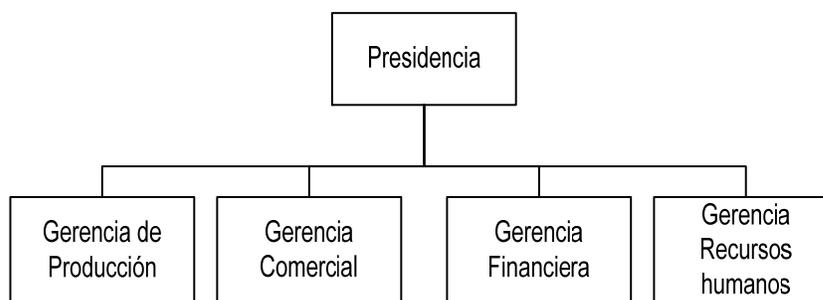
“La administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y 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 periodo diferente.

“En algunas organizaciones, el área de administración de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional; su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por tanto, tiene capacidad de decisión, como se muestra en la gráfica 1. (2:154)

Gráfica 1

Estructura organizacional con función de recursos Humanos a nivel institucional

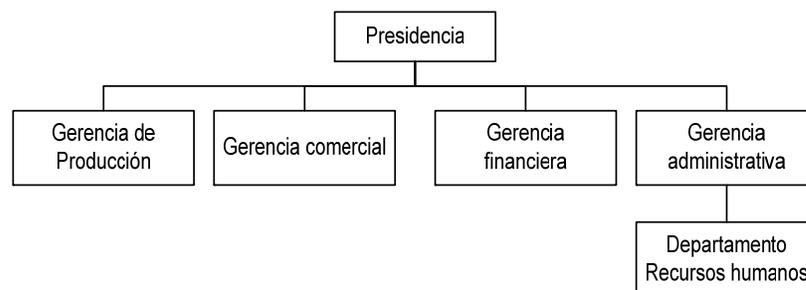


Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

“En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, carece de capacidad de decisión, en general está sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos, como se muestra en la gráfica 2.” (2:155)

Gráfica 2

Estructura organizacional con función de recursos Humanos a nivel intermedio

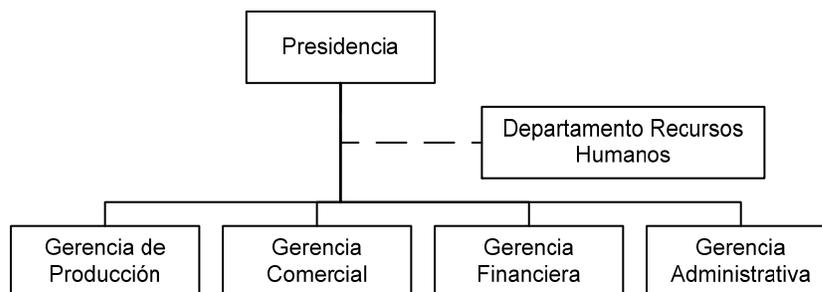


Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

“Existen organizaciones en donde la administración de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia a la que brinda consultaría y servicios de staff. El caso en que el departamento de recursos humanos está vinculado a la presidencia de la organización, todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de administración de recursos humanos requieren el aval de la presidencia para ejecutarlos en la organización. (2:156)

Gráfica 3

Estructura organizacional con función de Recursos Humanos a nivel staff



Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

### 1.6.1 Cómo responsabilidad de línea y función de staff

Desde un punto de vista amplio, la responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo. Es a él a quien corresponden decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios.

En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea. Luego entonces, cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos colocados en su área y por lo tanto deben saber algo sobre recursos humanos, aunque realmente no tengan condiciones de conocerlos profundamente.

Así sucede que muchos gerentes concentran sus esfuerzos en garantizar la disponibilidad necesaria de recursos, pero no todos saben que deben mantener las cosas andando.

Para que los anteriormente mencionados actúen de forma consistente ante los subordinados, necesitan un organismo de staff, especialistas de personal que asesoren a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar normas de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

### **1.7 Objetivos de la administración de recursos humanos**

“Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- a. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción para conseguir los objetivos de la organización.
- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c. Alcanzar eficiencia eficacia con los recursos humanos disponibles.” (2:167)

## **1.8 Políticas de recursos humanos**

“Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción o sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.” (2:161)

A partir de las políticas, pueden definir los procedimientos que se implantarán, los cuáles son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

## **1.9 Funciones de la administración de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Para que el departamento de recursos humanos pueda llevar a cabo las funciones que se le hayan asignado se requiere que se cumplan las siguientes actividades: la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y monitoreo de personas.

## **1.10 Proceso de recursos humanos**

Este incluye: la planeación, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

### **1.10.1 Planeación de recursos humanos**

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ella y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Esto permite realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

#### a) Objetivos de la planeación de recursos humanos

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- a. Optimizar el factor humano de la empresa
- b. Asegurar en el tiempo la planilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente
- c. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa
- d. Motivar al factor humano de la empresa
- e. Mejorar el clima laboral
- f. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

#### b) Importancia de la planeación de recursos humanos

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se toma especialmente

crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

c) Elementos de una planeación eficaz de recursos humanos.

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son:

- √ Pronosticar la demanda de recursos humanos,
- √ Analizar la oferta
- √ Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

### **1.10.2 Reclutamiento**

“Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización de buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.” (3:95)

Este proceso regularmente se inicia con una solicitud de personal y las técnicas pueden variar según la empresa. Así mismo los medios para atraer a esos candidatos son diversos como se podrá ver a continuación.

a. Interno. Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras

b. Externo. Se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. Avisos en periódicos: Los avisos en periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales.

2. Agencias de reclutamiento: En vez de ir directamente al mercado de recursos humanos, la organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos.

3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: Algunas organizaciones promueven, de manera sistemática, seminarios y conferencias en universidades y escuelas utilizando recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de recursos humanos y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aunque no haya oportunidades que ofrecer a corto plazo.

4. Carteles o avisos en sitios visibles: En general, se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o de trenes.

5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados: Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. De cierta forma, la organización delega en los empleados gran parte de la continuidad de organización informal.

6. Consulta en los archivos de los candidatos: El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. Este sistema de reclutamiento es el de menor costo y, cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

7. Base de datos de candidatos: A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los curriculum vitae para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

### **1.10.3 Selección**

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que se presenten características deseadas por la organización.

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (3:111)

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si, por un lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la

selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión.

#### √ Selección como proceso de comparación

La mejor manera de formular el concepto de selección es representada como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacitada, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

a. Entrevista de selección: “La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación del desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.(3:119)

Hay varios tipos de entrevistas, que van desde las estructuradas o cerradas hasta las no dirigidas, tiene varias etapas como: su preparación y la evaluación del ambiente físico, estos aspectos se deben observar y preparar con cuidado para tener éxito.

b. Pruebas de conocimiento: “Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.”(3:124)

Hay gran variedad de pruebas y estas son aplicadas según sea la necesidad y exigencia del cargo. Pueden ser orales, escritas y prácticas.

c. Pruebas psicométricas: “Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del conocimiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuáles se aplican en condiciones estandarizadas.”(3:126)

Los especialistas en el tema señalan algunos factores a evaluar como: la comprensión y fluidez verbal, la rapidez y exactitud en operaciones numéricas, facilidad de memorización, percepción y capacidad de raciocinio.

d. Pruebas de personalidad: “Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.”(3:129)

e. Técnicas de simulación: “Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo y sustituye el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad.”(3:129)

Esta prueba revela la capacidad que tienen las personas para solucionar problemas reales, que tendrán que enfrentar en puesto de trabajo.

#### **1.10.4 Inducción**

“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)

La inducción de los nuevos empleados a una empresa, es necesaria para que conozcan las principales características de la misma, sus funciones y tareas en el puesto a desempeñar y su relación con el resto del personal.

La inducción se divide en general y específica.

a. Inducción general. Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto). Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

b. Inducción específica. Ambas, la inducción general y específica se completarán en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva.

Ventajas de un programa de Inducción. El programa de inducción busca alcanzar los siguientes objetivos: Reducir la ansiedad de las personas, reducir la rotación, economizar tiempo, para desarrollar expectativas realistas.

### **1.10.5 Capacitación**

“Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.” (6:241)

La capacitación asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

### **1.10.6 Desarrollo**

“Desarrollo de recursos humanos: es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.”(4:335)

1. Entrenamiento: experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.
  
2. Educación: experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.
  
3. Desarrollo: experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de recursos humanos, como evaluación del desempeño, y planeación de recursos humanos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS EN LA FÁBRICA DE COLCHONES**

#### **2.1 Metodología utilizada en la investigación**

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: Indagadora, demostrativa y expositiva, así como el método inductivo.

Las técnicas aplicadas fueron: la observación directa, la entrevista aplicada a los gerentes; la encuesta a todo el personal de la empresa, para un total de 72 personas que son las empleadas en la empresa.

#### **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa está ubicada en la 18 Ave. 39-24, Z-12 Ciudad Guatemala. Facenco nació en el año 1987, en unas pequeñas instalaciones ubicadas en la zona 3 de la ciudad de Guatemala. Desde el inicio, la calidad y el perfeccionamiento fueron parte de la visión de la naciente empresa. Mantener una mejora continua ha sido la visión de la empresa, tanto que hasta el día de hoy, los frutos de ese esfuerzo son una realidad.

La fábrica cuenta con la mejor tecnología para la fabricación de colchones y camas. La planta tiene áreas especializadas en la fabricación de esponja, resortes y enguantado. La compañía está integrada por instalaciones de fabricación, almacenaje, show room y oficinas administrativas.

En conjunto tiene la capacidad para producir y abastecer el mercado nacional. Pero el valor que da la mejor referencia de la fábrica son el creciente número de clientes, los que se ubican en todas las regiones del territorio nacional, así como los países centroamericanos.

Productos Línea StandardExtraflex y Extraflex Plus

Línea de lujoLuxor

Línea Pillow topSingle, Double, Grand Double

### **2.2.1 Misión de la fábrica de colchones**

Ser una empresa manufacturera, distribuye y comercializa colchones y colchonetas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los diferentes tamaños con una excelente calidad, atención y servicio, en un ambiente ideal para el trabajo en equipo y desarrollo integral del personal contribuyendo de este modo al crecimiento económico del país.

### **2.2.2 Visión de la fábrica de colchones**

Ser una compañía líder en la fabricación y comercialización de colchones que por su calidad y servicio proporcione beneficios y satisfacción a nuestros clientes y logre una posición competitiva en el mercado nacional e internacional.

La misión y la visión fueron proporcionadas por el gerente general, tal como se encuentran escritas.

## **2.3 Estructura organizacional**

La empresa no cuenta con un organigrama formal donde se visualicen todas las unidades que componen la organización, únicamente existe un dibujo del mismo realizado por el gerente general, que no está expuesto por ser muy rudimentario, por lo que los niveles jerárquicos se comunican de forma verbal.

La falta de un organigrama general, que permita observar de manera completa la estructura general de la organización y las relaciones de trabajo, ha tenido como consecuencia que los empleados no conozcan la estructura

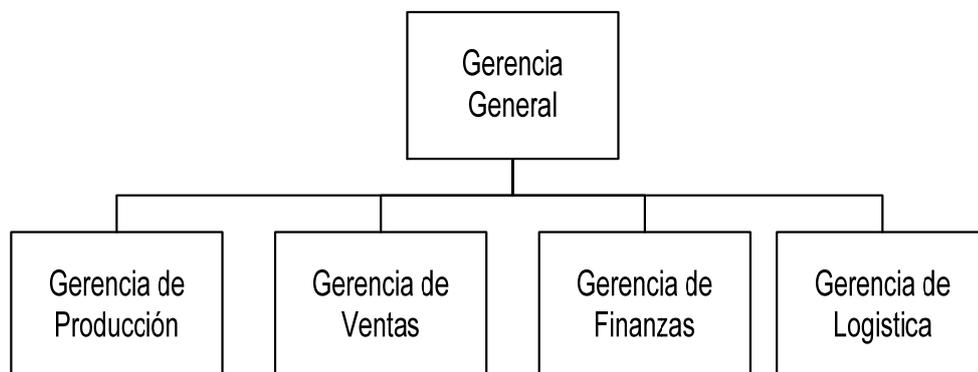
jerárquica, y no sepan a quién acudir en un momento determinado, para la resolución de asuntos administrativos relacionados con los recursos humanos.

Aunque el personal en un porcentaje considerable, desconoce la existencia de un organigrama donde se encuentre reflejada la estructura de la organización, si conoce a que sección y gerencia de departamento pertenece, simplemente por ser empleados que llevan algún tiempo en la empresa y han ido conociendo cómo está formada la estructura.

Al no estar plasmado por escrito el organigrama, se estructura a continuación en base a datos que fueron obtenidos de la entrevista al gerente general, un organigrama que muestra la forma en la que la empresa realiza sus operaciones.

La empresa cuenta con 72 empleados los cuáles se integran en el área de gerencia general 2, finanzas 3, ventas 6, logística 2, y el área de producción 52.

Gráfica 4  
Organigrama General Actual  
Fábrica centroamericana de colchones



**Fuente:** investigación de campo, diciembre 2007

Gerencia general es la administración total de la empresa, tiene como responsabilidad coordinar y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en cada una de las unidades o departamentos que tiene la organización.

Gerencia de producción, se ocupa de coordinar y dirigir las actividades que determinan el modelo de producción a seguir, el volumen de unidades a producir, el mejor aprovechamiento de las materias primas, y los turnos de trabajo requeridos.

Gerencia de ventas, se encarga de atender aspectos relacionados con la publicidad de los productos de la empresa, así como brindar atención y consejo a todos los clientes.

Gerencia de finanzas, tiene como función principal ejecutar y controlar las actividades relacionadas con las finanzas y contabilidad de la empresa, manejar el sistema de pago de crédito de los clientes, y controla el manejo de la nómina de empleados.

Gerencia de logística, se encarga de todo el movimiento y el almacenamiento que facilite el flujo de los productos de la empresa, desde el punto de compra de las materias primas hasta la entrega del producto terminado a los clientes.

Dentro de la estructura organizacional actual, no hay una unidad o departamento que sea responsable de la administración del recurso humano.

En cada una de las gerencias, que integran la organización, los empleados son supervisados por el gerente, no únicamente en aquellos aspectos relacionados con el puesto de trabajo, sino también en aquellos en los que no tiene ningún conocimiento como es la administración de recursos humanos, cuando está situación seda la información es trasladada al gerente general, para que tenga conocimiento del asunto que se está tratando y no es de su área de conocimiento.

## **2.4 Situación actual de la administración de recursos humanos**

Los resultados de las encuestas se describen a continuación en los siguientes incisos:

### **2.4.1 Proceso de Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento de personal varía según la gerencia que lo lleve a cabo, debido a que lo realizan de una manera empírica. Utilizan tanto el reclutamiento interno como el externo. No siempre tomando en cuenta la fuente interna de reclutamiento.

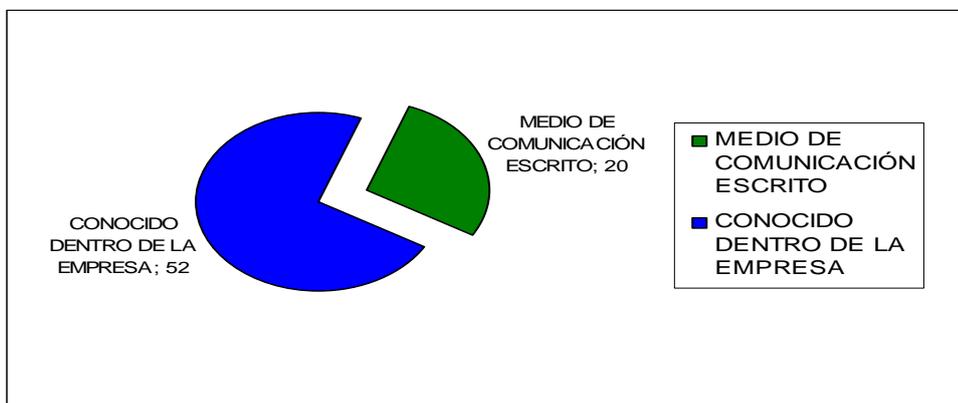
En el proceso de reclutamiento no se utiliza un formato de requisición de personal, ni una descripción técnica del puesto, que le permitiera conocer a la empresa detalladamente cual es el mejor personal calificado que esta necesitando en ese momento.

Este proceso comienza cuando hay una vacante y se informa al personal del departamento que hay una plaza vacante, el cual les hace mención de que pueden referir algún conocido para la misma, del mismo modo se hace uso de medios escritos (prensa, uno o dos anuncios) para atraer candidatos. Al observar la gráfica, se ve que los medios escritos y el personal de la empresa son los medios de reclutamiento existentes en la misma.

Gráfica 5

Fábrica de colchones

Medio por el cual el empleado se entero de una oportunidad de empleo



Fuente: investigación de campo, diciembre 2007

Al limitarse a estas únicas dos opciones la empresa está dejando fuera personal que pudiera llegar a través de otros medios, a los cuáles puede tener acceso sin hacer mayor inversión, tales como: la propia página de Internet de la empresa, una base de datos de candidatos que se presentan aunque no existan plazas vacantes y el Instituto Centroamericano de Capacitación (INTECAP).

#### 2.4.2 Proceso de Selección

La selección de personal empieza cuando la gerencia que necesita el personal, llama a los candidatos para que se hagan presentes en la empresa, la misma gerencia solicita a las personas que llenen la solicitud de empleo, la cual solo contiene el nombre, dirección y teléfono.

El Gerente de la unidad administrativa donde se localiza la vacante lleva a cabo la primera entrevista, realizándola sin contar con un formato de la misma, las preguntas van surgiendo en el momento mismo de la entrevista, relacionadas únicamente con el curriculum, quién los recomienda para el cargo si así fuere, y las referencias personales si las tuviera, analizando si cumple con las expectativas de la gerencia para cubrir el puesto. No hay un

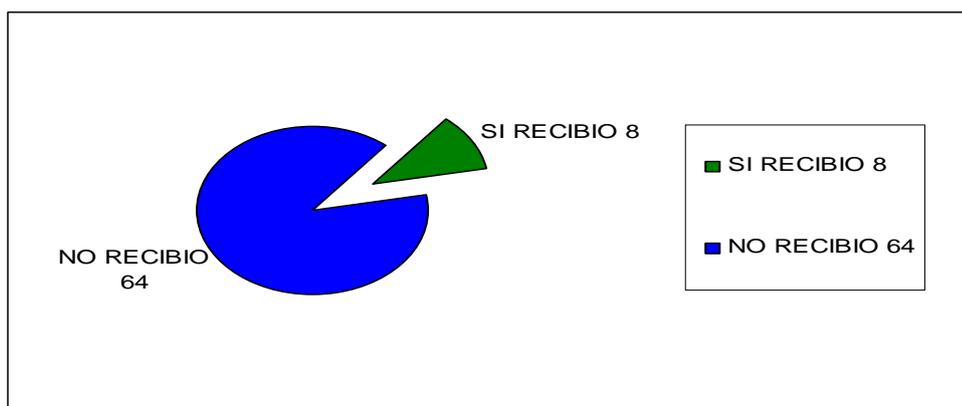
proceso de comparación entre los requisitos del cargo que debe llenarse y el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

La segunda entrevista es llevada a cabo por la gerencia general, para familiarizarse con el solicitante, las experiencias laborales que ha tenido, le indica cuáles son las condiciones del puesto, el salario a percibir y horarios de trabajo.

El contrato es únicamente realizado de manera verbal y no se firma ningún documento. La falta de un contrato laboral donde no se especifique propiamente las tareas que deberá realizar, el salario a ganar, las prestaciones a recibir, puede producir conflictos entre los empleados y la empresa. La decisión final de la contratación del nuevo empleado es únicamente del gerente general.

### 2.4.3 Proceso Inducción

Grafica 6  
Fábrica de colchones  
Participación de un programa de Inducción



Fuente: investigación de campo, diciembre 2007

Cómo lo indica la gráfica 6, 64 empleados indicaron no haber participado de un programa de inducción, mientras que sólo 8 dijeron haber participado en uno.

La empresa no cuenta con un programa de inducción para el nuevo empleado, por lo que algunas gerencias hacen una breve descripción de la empresa, un recorrido por las instalaciones, presentación sólo a sus compañeros, de departamento, omitiendo información sobre asuntos organizacionales de los cuáles debe tener conocimiento el nuevo personal, en ocasiones estas actividades son desarrolladas y llevadas a cabo por los compañeros que tendrá, llevadas a cabo de forma informal.

En otras gerencias no se llega a realizar ninguna de estas actividades debido a la premura con que se necesita que empiece a laborar el nuevo empleado. Debido a esto al nuevo personal se le instruye directamente en las actividades que tendrá que llevar a cabo en su puesto de trabajo.

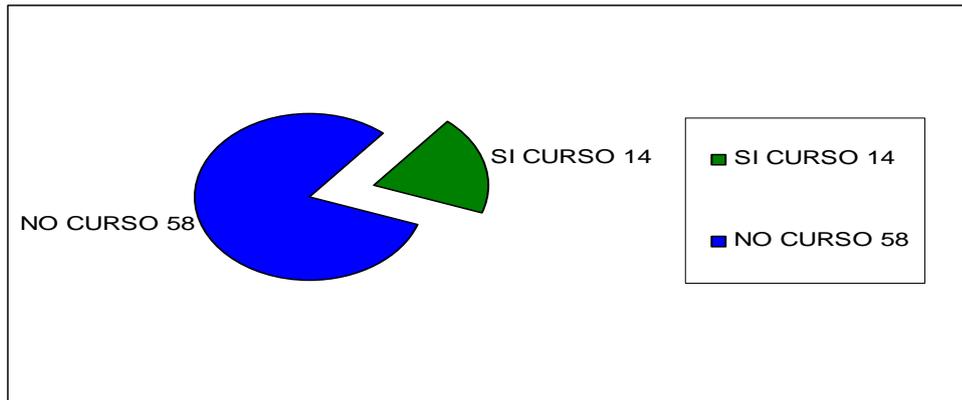
Cuando se contrata a un nuevo gerente, el Gerente General es quién orienta sobre las funciones de la empresa, que unidades la integran, le asigna las tareas y objetivos que debe cumplir.

La debilidad del proceso, expresa que la mayoría de los empleados desconoce aspectos de importancia, cómo la estructura organizacional, la misión, visión y objetivos que desea alcanzar la empresa, no pudiendo establecer así expectativas razonables y valores, que le permitan alcanzar en un breve tiempo un desempeño pleno, el cual contribuya a que empleado se sienta plenamente integrado, no ayuda a que se economice tiempo y dinero en la empresa.

En la empresa no se ha considerado el impacto que tiene la rotación de personal ni los efectos que pueda tener en la productividad. Actualmente el porcentaje de rotación es de entre un 15% a 20% entre todas las gerencias de la empresa, está es una cifra calculada por el gerente general, debido a que no cuentan con un registro del personal que de a conocer la cantidad exacta de personas que ingresa y egresa en la empresa.

## 2.4.4 Proceso Capacitación y Desarrollo

Gráfica 7  
Fábrica de colchones  
Curso de capacitación



Fuente: investigación de campo, diciembre 2007

Aunque en la gráfica 7 muestra que, 14 empleados dicen haber recibido capacitación al ingresar a la empresa, está no es propiamente una capacitación, si no fue parte de la inducción en el momento de ubicar al nuevo empleado en su puesto.

No existe un programa de capacitación por escrito ni personal específico para llevarlo a cabo.

La formación que es impartida por la gerencia o encargado de sección, consiste en una breve retroalimentación de los conocimientos que ya posee el empleado.

El personal que recibe una formación constante, está integrado por los gerentes de la empresa, que transmiten al personal los nuevos conocimientos como ellos creen conveniente. Está formación que reciben los gerentes es propiamente en las técnicas especializadas en sus áreas de trabajo y no reciben formación o conocimientos sobre administración de recursos humanos.

## **2.5 Análisis y discusión de resultados**

Los empleados no conocen la estructura organizacional por que no hay un organigrama, esto puede afectar en determinado momento a la empresa ya que crear desorden en la ejecución, inadecuada distribución de las actividades, desaprovechamiento de los recursos, no mostrar las relaciones de trabajo, no evidenciar quien depende de quién.

Los niveles jerárquicos que reflejan la estructura de la empresa, es el estratégico formado por el gerente general, el cual planea, coordina y lleva el control de las actividades de la empresa y el operativo compuesto por cada uno de los gerentes.

Cómo no existe una unidad responsable de la administración del recurso humano, la empresa ha descentralizado en cada uno de los gerentes las funciones relacionadas con los recursos humanos.

La inexistencia de una unidad de recursos humanos ha ocasionado problemas en la empresa tales cómo: procedimientos inadecuados, desinformación, duplicidad de funciones, desigualdad de oportunidades para los empleados, costes innecesarios y un inadecuado servicio al personal de la empresa, dado que ninguno de los gerentes tiene los conocimientos adecuados para desempeñar la administración de recursos humanos.

En el reclutamiento la única forma de atraer candidatos es a través de recomendaciones de los empleados y de los medios de comunicación escritos (prensa). Está forma limita la atracción de una mayor cantidad y calidad de candidatos con mejor calificación para el puestos a cubrir.

La selección es realizada de una manera muy sencilla, no existe una descripción de cargo versus el perfil de las características de los candidatos

que se presentan para disputarlo. Esto ha llevado a que en la empresa se contraten a personas que no tienen el perfil requerido para el puesto.

La contratación se realiza únicamente de manera verbal, no firman un contrato laboral, donde estipule los derechos y obligaciones del empleado y de la empresa.

No cuentan con un programa de inducción general y específico de personal que de a conocer cual es la misión, visión, objetivos estructura organizacional, la cual ayude a la integración del nuevo personal permitiéndole tener en corto tiempo pleno sentido de pertenencia y una estabilidad laboral en la organización.

Lo único que se hace es un recorrido por las instalaciones de la empresa, y presentación con los compañeros del área de trabajo y de su puesto.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo de personal. Ésto provoca que no se pueda utilizar toda la capacidad del empleado, perdiendo así la empresa la oportunidad de aprovechar toda la productiva que el empleado pueda proporcionar a la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA FABRICA DE COLCHONES**

#### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación de una unidad recursos humanos. Misma que sugiere teniendo como base el diagnóstico de la administración de recursos humanos de la empresa en estudio, en el cual, se muestra las diferencias que se presentan en dicho proceso.

El capítulo contiene propuesta sobre los recursos humanos de la organización, entre los cuáles se encuentran la Misión y Visión de la nueva unidad, diseño organizacional, políticas, objetivos, así como el manual de organización de la nueva unidad, manual de normas y procedimiento de reclutamiento y selección, formato de requisición de personal, formato de solicitud de empleo.

El poner en función la propuesta ayudará, a que la empresa mejore su actividad relacionada con el proceso de administración de recursos humanos, tomando en consideración que podrá tener mejores opciones de poseer una mejor calidad de personal, dado que se obtendrá un mejor rendimiento laboral, que se traducirá en beneficio para la organización al encausar pronta y eficazmente las metas de la empresa.

### **3.2 Misión de la unidad de recursos humanos**

Obtener, administrar y desarrollar al personal de la empresa, proveyendo recursos humanos competentes, motivados y capacitados, garantizando el desarrollo y la estabilidad de los empleados en las distintas áreas de la organización.

### **3.3 Visión de la unidad de recursos humanos**

Ser una unidad eficiente y eficaz, con voluntad de servicio para captar y retener el personal calificado mediante un excelente servicio al personal de la empresa.

### **3.4 Propósitos de la unidad de recursos humanos**

- √ Atraer, retener y mantener al personal adecuado para que coadyuve a alcanzar los objetivos de la empresa.
- √ Dotar a la empresa del personal idóneo y de manera oportuna.

### **3.5 Políticas de la unidad de recursos humanos**

- √ Se utilizaran tanto fuentes internas como externas, para el reclutamiento.
- √ Sólo se utilizara la descripción de puesto con los requisitos que el cargo exige de su ocupante.
- √ Solo se tomara en cuenta al personal que halla cumplido con el perfil del puesto que se necesita cubrir.
- √ Todo personal que pase por el proceso de selección, deberá ser investigado para verificar los datos proporcionados.
- √ Toda contratación deberá tener la aprobación del gerente o jefe del área solicitante y de la unidad de recursos humanos.

- √ Todo personal de nuevo ingreso deberá haber participado del programa de inducción.
- √ Todo el personal de la empresa deberá ser incluido en el plan de capacitación.
- √ La relación laboral se formalizara a través de la firma de un contrato individual de trabajo.

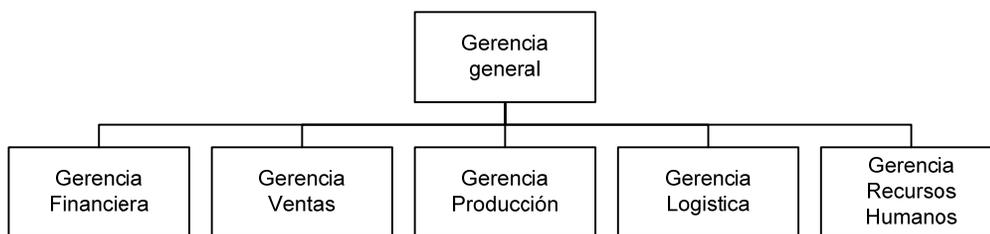
### **3.6 Funciones de la unidad de recursos humanos**

- √ Planificación de recursos humanos
- √ Reclutamiento y selección de personal
- √ Inducción
  - General y específica
- √ Capacitación y desarrollo
- √ Evaluación del desempeño
- √ Establecer sistema de compensaciones
- √ Registro y control de personal

### 3.7 Diseño organizacional de la unidad de recursos humanos

El presente diseño pretende crear una estructura más ágil que contribuya a que las funciones de cada una de las gerencias se desarrollen, eficientemente.

Gráfica 8  
Organigrama General Propuesto  
Fabrica de colchones



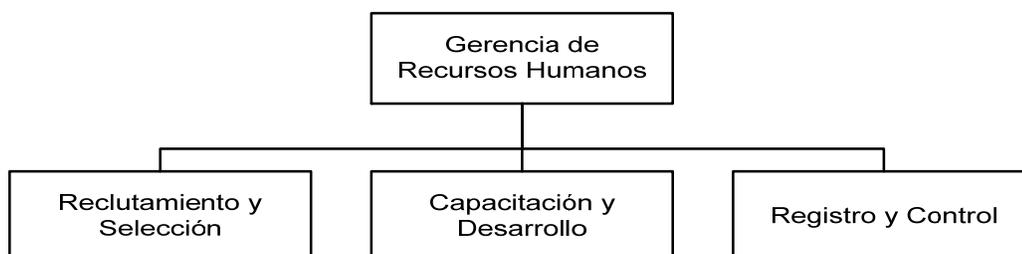
**Fuente:** investigación de campo, diciembre 2007

El organigrama general de la empresa incluye la nueva unidad de recursos humanos ubicada en el nivel institucional; su situación en la estructura organizacional corresponderá, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por lo tanto tiene capacidad de decisión. El beneficio que se pretende generar con la propuesta planteada es que se gestione eficaz y eficientemente el proceso de administración de recursos humanos en un tiempo menor al que se está llevando actualmente.

Gráfica 9

Organigrama Específico propuesto unidad de recursos humanos

Fabrica colchones



**Fuente:** investigación de campo, diciembre 2007

El sistema de organización de la nueva unidad es lineal-staff, ya que el gerente de la misma transmitirá la autoridad en forma descendente hacia las tres áreas de la unidad, así como la responsabilidad es ascendente en solo una línea para cada grupo o staff porque brindaran asesoría a las otras gerencias en materia de recursos humanos.

La departamentalización es por funciones, ya que la nueva unidad que se crea agrupa las actividades de acuerdo a las funciones que desarrollaran, en este caso, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y registro y control.

El tramo de control que se ejercerá en la unidad de recursos humanos será estrecho, ya que se acuerdo a los niveles jerárquicos propuestos en la estructura, el personal asignado al gerente de la unidad no son más de cuatro personas.

### **3.8 Planeación de recursos humanos**

Anualmente la Unidad de Recursos Humanos deberá elaborar su planificación, evaluar de forma sistemática la demanda de empleados que serán requeridos por las diversas áreas de acuerdo a los objetivos y políticas de la organización, para dotar y mantener al personal idóneo conforme al requerimiento de cada gerencia.

### **3.9 Proceso de aplicación para reclutamiento y selección de personal en la fábrica de colchones**

#### **3.9.1 Reclutamiento**

##### **√ Notificación de Plaza Vacante**

Al crearse o requerirse el reemplazo de un puesto de trabajo, el departamento correspondiente notificara su necesidad de recursos humanos, especificando el perfil y los requerimientos del puesto. Utilizando la boleta de requerimiento de personal. (Ver Anexo 3)

- Horario
- Condiciones salariales
- Fecha en la cual la plaza debe ser cubierta
- Requerimientos de la plaza.
- Funciones del puesto

Se deberá reclutar por medio de fuentes internas o sea personas que se encuentre dentro de la empresa y las externas si no se encontrara en el personal con el nivel indicado.

## √ **Convocatoria**

Para la difusión a nivel interno se utilizarán memorándum que informe de plazas a oposición, a las cuales pueden optar candidatos que deseen una promoción vertical, o bien, una transferencia a nivel horizontal o bien que el personal recomiende alguna persona que tenga deseos de trabajar.

Para la difusión de las necesidades de personal a nivel externo se deberá dar a conocer la plaza por medios de comunicación escritos (periódicos, afiches y centros de capacitación técnica), dando a conocer requisitos del puesto, lugar, fecha y hora de la entrega del curriculum vitae.

### **3.9.2 Selección**

#### **a) Solicitud de Empleo**

Una vez seleccionados los candidatos de acuerdo a requisitos, serán llamados vía telefónica para que estos se presenten a oficinas de la Unidad de Recursos Humanos a llenar la solicitud de empleo (Ver Anexo 4). Esta solicitud es un formato impreso que tiene por objeto obtener la información general del candidato (datos personales, preparación académica, experiencia laboral, méritos recibidos, referencias, aspiración salarial, etc.).

Esta solicitud será proporcionada a los candidatos por el encargado de reclutamiento y selección, quien proporciona a los aspirantes los recursos y la información necesaria para el llenado de la misma. Es el quien tiene la responsabilidad de almacenar las mismas.

## **b) Entrevista inicial**

Esta entrevista será realizada por el encargado de reclutamiento y selección, o por, el Gerente de Recursos Humanos y con esta se pretenderá analizar los aspectos más generales del candidato: apariencia física, habilidades de comunicación, habilidades para relacionarse, seguridad con el objeto de ver si estas características generales cumplen con el perfil necesario para la cobertura del puesto vacante. (No existe una batería de preguntas preestablecida)

## **c) Pruebas Psicológicas**

Las pruebas psicológicas serán suministradas el mismo día en el cual se lleve a cabo la entrevista inicial, estas pruebas pretenden analizar la capacidad de los candidatos en relación con los requerimientos del puesto. Estas pruebas se enfocaran en la personalidad de los aspirantes, intereses y aptitudes. Las pruebas a utilizar dentro de la empresa evaluarán:

- √ Conocimientos generales.
- √ Aptitudes: Utilizada para determinar las aptitudes que tiene una persona para un puesto determinado.
- √ Personalidad: Pruebas para medir el comportamiento de una persona en una situación determinada.

## **d) Entrevista de Selección**

Esta entrevista será realizada por el gerente de la unidad donde este la plaza vacante, está debe ser preparada por el entrevistador, en base a una batería de preguntas que engloben los requerimientos mínimos para la cobertura de la

plaza, en esta entrevista, los aspirantes pueden ser examinados a través de la resolución de casos prácticos que ayuden al entrevistador a conocer las habilidades y conocimientos del candidato para la ocupación del puesto.

#### **e) Solicitud de papelería del candidato**

Una vez seleccionado el candidato, al mismo le es requerida la documentación necesaria para corroboración de la información y la conformación de su expediente. La papelería requerida es:

- √ Dos fotografías tamaño cédula: una para el expediente y otra para el gafete.
- √ Diploma a nivel diversificado y/ o universitario según corresponda.
- √ Antecedentes penales con 6 meses de emisión como máximo.
- √ Antecedentes policíacos con 6 meses de emisión como máximo.
- √ Dos cartas de referencias personales.
- √ Constancias de trabajos anteriores si tuviese.

Posteriormente a la entrega de la papelería se confirmarían los datos proporcionados por los postulantes.

#### **f) Estudio socio-económico**

Los candidatos finales deberán pasar por un estudio socio-económico, con el objeto de evaluar sus condiciones económicas, verificar los datos proporcionados en el proceso de reclutamiento y conocer las condiciones sociales en las cuales el mismo se desenvuelve.

### **g) Examen Médico**

Este examen buscara evaluar las características generales de salud del aspirante, verificando las existencias de enfermedades o trastornos que puedan influir en el ausentismo o la productividad del aspirante.

### **h) Selección del candidato**

La decisión final del candidato corresponde a la Gerencia donde está la plaza vacante quien con la evaluación realizada al candidato y la asesoría de Recursos Humanos, deberá seleccionar al candidato más óptimo para ocupar la plaza.

### **3.10 Inducción**

La unidad de recursos humanos conjuntamente con los gerentes o supervisores inmediatos donde este ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.

Todo el personal que ingrese a la empresa deber ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de una adecuada integración a su puesto de trabajo y la empresa.

El programa de inducción para el personal deberá incluir los siguientes temas debido a que se divide en dos fases general y específico:

En la Inducción General se le suministrará al nuevo trabajador información general sobre la empresa, a objeto de facilitar su integración con la organización.

En esta fase se involucra al gerente de recursos humanos que será el responsable de llevarla a cabo.

Presentación:

- √ Manual de bienvenida.
- √ Reseña histórica
- √ Estructura Organizativa.
- √ Misión, Visión.
- √ Productos y servicios
- √ Objetivos y metas
- √ Normas de conducta interna
- √ Beneficios económicos
- √ Valores de la empresa

En la Inducción Específica se tendrá como finalidad dar a conocer al nuevo empleado el cargo a desempeñar (se debe basar en la descripción del puesto) y la unidad de trabajo a la cual estará adscrito, la misma será ejecutada por el gerente o supervisor inmediato. Suministrando información referente la cual se debe basar principalmente en la descripción del puesto:

Presentación:

- √ Información sobre la Unidad y ubicación dentro de la organización.
- √ Deberes y responsabilidades del cargo
- √ Objetivos, estructura y funcionamiento del cargo.
- √ Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en sitio de trabajo.

Este temario sugerido variara de acuerdo al nivel y función del personal que ingresa.

El programa de inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Recursos Humanos, conjuntamente con el gerente o supervisor Inmediato de cada una de las áreas que integran la organización; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

### **3.11 Capacitación y desarrollo**

La Unidad de Recursos Humanos implementara y administrara los medios, en conjunto con los gerentes de los diferentes departamentos, la detección de las necesidades de capacitación en toda la empresa.

Todo nueva necesidad de capacitación detectada deberá ser informada a la Unidad de Recursos Humanos, con quienes se definirán y coordinaran las acciones necesarias para cubrirla. Así mismo se tendrán en cuenta los posibles cambios tecnológicos e introducción de nuevos servicios, a fin de anticipar acciones de formación que preparen a los colaboradores para nuevos desafíos.

El revelamiento de necesidades de capacitación se realizara directamente con los responsables de los departamentos que componen la empresa.

#### **a) Diagnóstico**

**Análisis Institucional:** Examen a nivel de toda la organización con el objeto de determinar en que unidad o departamento se debe llevar a cabo la capacitación, con el objeto de que exista una alineación con la planeación estratégica del empresa.

**Análisis de Tareas:** Analiza la importancia y rendimiento de las tareas realizadas en las unidades en estudio.

Para la realización del diagnóstico serán utilizadas las técnicas siguientes:

1. Observación directa.
2. Evaluaciones de conocimiento en la selección de personal.

Evaluaciones de desempeño.

### **b) Planificación**

Dentro de la planeación de las necesidades de capacitación y desarrollo, se enfatizaran:

- √ Los requerimientos futuros.
- √ El establecimiento de contactos con empresas que presten outsourcing.
- √ El desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Para el diseño de la capacitación, la Unidad de Recursos Humanos de la empresa tomara en cuenta los aspectos siguientes:

- √ Selección del tema de capacitación
- √ Selección de la empresa capacitadora
- √ Definición del personal a capacitar.
- √ Definición de la metodología y logística de capacitación.

### **c) Implementación**

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, la Unidad de Recursos Humanos procederá a la realización del Diseño del Programa, estableciendo:

- √ Nombre de la Actividad
- √ Objetivos Generales y Específicos
- √ Contenidos
- √ Metodología y logística
- √ Participantes
- √ Costos
- √ Recursos y materiales a utilizar.

### **3.12 Banco de datos**

Se establecerá en la unidad de recursos humanos, un sistema que permita mantener información general de cada uno de los empleados tales como:

- √ Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- √ Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- √ Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
- √ Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- √ Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- √ Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- √ Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
- √ Registro medico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- √ Otros registros, según las necesidades de la organización, de administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los empleados.

### 3.13 Presupuesto de la propuesta de la unidad de recursos humanos

**Cuadro 1**  
**Presupuesto de implantación de personal**  
**Año 2009**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Prestaciones laborales 41.16%</b>	<b>Total Anual</b>
1. Gerente de R.H.	Q5,000.00	Q2,058.00	Q84,696.00
1. Secretaria de R.H.	Q2,000.00	Q 823.20	Q33,878.40
1. Encargo R. y S.	Q2,500.00	Q1,029.00	Q42,348.00
1. Encargado C. y D.	Q2,500.00	Q1,029.00	Q42,348.00
1. Encargado De R. Y C.	Q2,500.00	Q1,029.00	Q42,348.00
TOTAL	Q12,500.00	Q5,968.20	Q221,618.40

**Cuadro 2**  
**Presupuesto para mobiliario y equipo**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>valor</b>
1	Escritorio Ejecutivo	Q 4,000.00
4	Escritorios tipo secretarial	Q 3,600.00
1	Sillas	Q 2,000.00
	Archivos y equipo	Q15,000.00
	Total	Q24,600.00

**TOTAL DEL MONTO DE LA PROPUESTA Q221,618.40 más Q24,600.00**  
**Q246,218.40**

Este presupuesto podrá variar según se crea conveniente por la gerencia general y el nuevo gerente de recursos humanos.

### 3.14 Plan de acción de la propuesta de la unidad de recursos humanos

El plan de acción tiene como objetivo dar la nueva unidad de recursos humanos pueda ser implementada en el menor tiempo posible.

Actividad	Responsable	Meta	Calendario/Duración	Costo
Presentación a todas las Gerencias	Gerente General	Presentación de la nueva unidad de recursos humanos	Segunda semana de enero	Costo de papelería Q600.00
Autorización de la propuesta	Todas las gerencias	Un documento que legaliza la creación	Tercera semana de enero	Ninguno
Proceso de reclutamiento, selección y contratación	Gerente general	Gerente de recursos humanos seleccionado y contratado	Tercera y cuarta semana de enero	Anuncios en periódicos y redacción del contrato laboral Q1500.00
Presentación del nuevo Gerente de Recursos humanos a todas las gerencias	Gerente General	Socialización	Primera y segunda semana de febrero	Ninguno
Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal que integrara la nueva unidad	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General	1 Secretaria 1 Responsable de Reclutamiento y Selección, 1 de Capacitación y Desarrollo, 1 de Registro y Control	Tercera y cuarta semana de febrero	Anuncios en periódicos y redacción del contrato laboral 3,500.00
Presentación del nuevo personal de gerencia de recursos humanos, a todas las gerencias de la empresa	Gerente de recursos humanos y Gerente General	Inducción de 4 colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos	Marzo	Ninguno

## Conclusiones

1. La falta de una unidad responsable de la administración de recursos humanos, no ha permitido el ingreso de personal idóneo, perjudicando a la organización al restarle capacidad de desarrollo limitando cumplir así todos sus objetivos como empresa y restándole competitividad. Con esto se comprueba la primera hipótesis.
2. Las funciones de administración de personal están dispersas en las diferentes gerencias de la empresa, lo que impide la estandarización de los procesos de administración de recursos humanos.
3. No existen descripciones técnicas de los puestos, ni un registro de personal lo cual dificulta determinar el perfil ideal de la persona adecuada para cada puesto.
4. No cuentan con un programa de inducción general y específico que de a conocer cuales son los asuntos organizacionales, el cual ayude a la integración del nuevo personal permitiéndole tener en corto tiempo pleno sentido de pertenencia y una estabilidad laboral en la organización. Tampoco cuentan con un programa de capacitación, ha limitado al personal el poder adquirir nuevos conocimientos habilidades que aumenten su capacidad de desempeño y a la empresa le ha restado capacidad productiva.

## Recomendaciones

1. El gerente general deberá impulsar la creación de la unidad de recursos humanos, para una adecuada administración de los recursos humanos.
2. La gerencia de recursos humanos deberá implementar los manuales de organización, normas y procedimientos para la efectiva administración de los recursos humanos.
3. La gerencia de recursos humanos deberá aplicar los procedimientos de reclutamiento y selección propuestos.
4. La gerencia de recursos humanos deberá elaborar y ejecutar programas de inducción (general y específico), capacitación y desarrollo.

## Bibliografía

1. Armstrong, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**. Editorial Legis. 1991. Colombia. Primera Edición. 264 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. McGraw Hill. Colombia. 2001. 5da. Edición. 669 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill. México 2002. 1ra. Edición. 475 páginas.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. **Organización de Empresas**. 2ª. Edición. México. McGraw Hill. Pág. 369
5. koontz, Harold, Weihrich Heinz. **Administración una perspectiva global**. 11ª. Edición. México Def. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1998. Pág. 796
6. Werther B. Werther. Davis Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill 2004 México. Quinta Edición. Págs. 582
7. Werther, Jr. William B., Keith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw Hill. 1993. 3ra. Edición. 395 Páginas.
8. Stone, james A. **Administración**. Prentice Hall. México. 1989. 3ra. Edición. 826 páginas.
9. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

## **ANEXOS**



**ANEXO 1**  
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**



# **Manual de Organización de la Unidad de Recursos Humanos de la Fábrica de Colchones**

## **Introducción**

Derivado de la importancia y la utilidad que tienen los instrumentos administrativos y de la falta de un manual de organización para la estructura de la nueva unidad de recursos humanos, se crea el presente que establece los lineamientos para el desarrollo de cada actividad en los diferentes puestos de trabajo.

Así mismo, este manual será de utilidad para facilitar la capacitación de nuevos empleados y proporcionar una mejor y más rápida inducción, logrando resolver conflictos que se generan en cada puesto, ya que define claramente su ubicación administrativa, jefe inmediato superior, subalternos, naturaleza del puesto, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad y los requisitos necesarios para cada uno.

## **Propósito**

Será el de desarrollar la nueva unidad de recursos humanos, que tendrá a su cargo normar el procedimiento de la administración del recursos humano capacitando y orientando a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa, para que tengan pleno conocimiento del procedimiento correcto, así como servir de guía a éstos departamentos controlarlos y evaluarlos.

## **Misión de la unidad de recursos humanos**

Obtener, administrar y desarrollar al personal de la empresa, proveyendo recursos humanos competentes, motivados y capacitados, garantizando el desarrollo y la estabilidad de los empleados en las distintas áreas de la organización.

## **Visión de la unidad de recursos humanos**

Ser una unidad eficiente y eficaz, con voluntad de servicio para captar y retener el personal calificado mediante un excelente servicio al personal de la empresa.

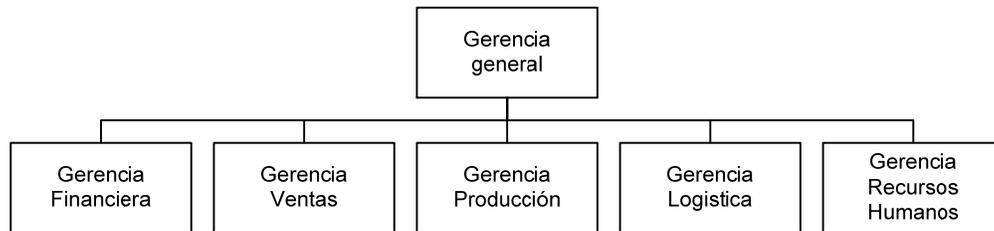
## **Propósitos de la unidad de recursos humanos**

- √ Atraer, retener y mantener al personal adecuado para que coadyuve a alcanzar los objetivos de la empresa.
  
- √ Dotar a la empresa del personal idóneo y de manera oportuna.

## **Estructura organizacional**

El presente diseño pretende crear una estructura más ágil que contribuya a que todas las funciones de cada uno de los departamentos se desarrolle, sean eficientes en el proceso de recursos humanos.

Grafica 10  
Organigrama General Propuesto  
Fábrica colchones



**Fuente:** investigación de campo, diciembre 2007

El organigrama general propuesto de la empresa, incluye la nueva unidad de recursos humanos. El organigrama se propone de la forma anterior para no modificar la estructura organizacional actual de la empresa, agregando únicamente el área que comprenderá la nueva unidad de recursos humanos. El área de administración de recursos humanos se encontrara en el nivel institucional; su situación en la estructura organizacional corresponderá, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por tanto, tendrá capacidad de decisión.

La gerencia de recursos humanos va a desempeñar una función de línea y staff (asesorando en recursos humanos a cada una de las gerencias de las otras unidades administrativas)

El beneficio que se pretende generar con la propuesta planteada es que se gestione eficaz y eficientemente el proceso de administración de recursos humanos en un tiempo menor al que se está llevando actualmente.

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 empresa.

Luego de observar la posición jerárquica que tendrá la nueva unidad administrativa en la empresa, se presenta a continuación la estructura propuesta

dentro de la misma. La nueva unidad de recursos humanos, se ordena a través de niveles, cargos y puestos.

Su estructura se basara en dos niveles jerárquicos:

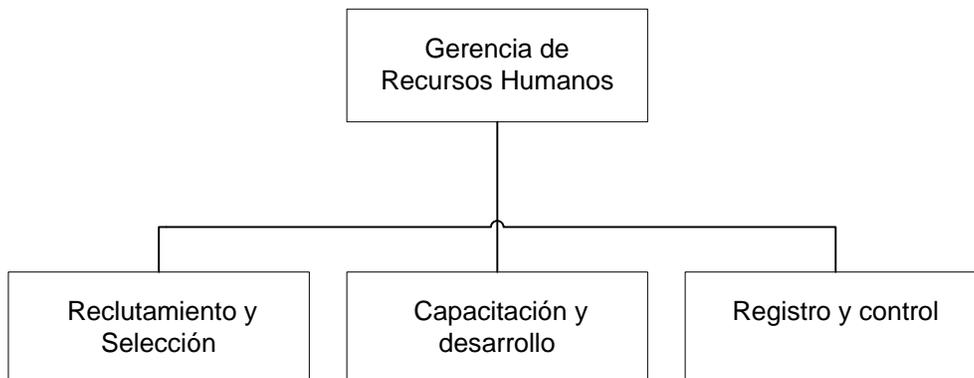
- a) Nivel táctico: que estará conformado por el gerente de la unidad.
- b) Nivel operativo: conformado por la sección de reclutamiento y selección; y capacitación y desarrollo.

Gráfica 11

Organigrama Específico propuesto

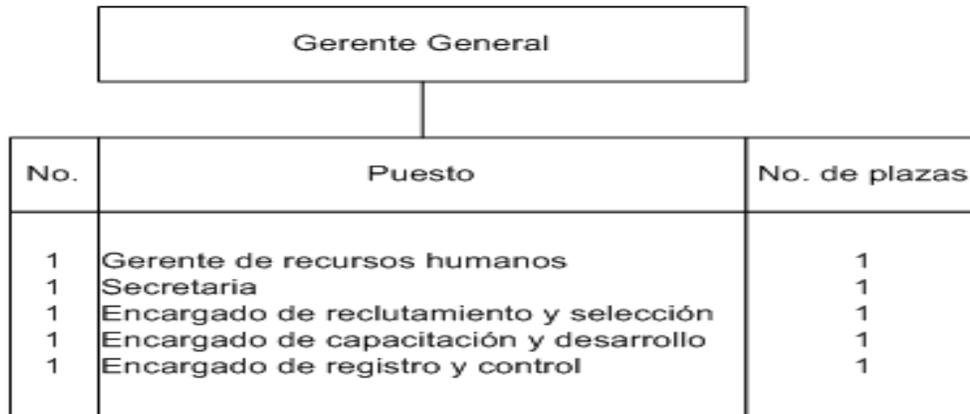
Unidad de Recursos Humanos

Fábrica Colchones



Fuente: elaboración propia, propuesta Tesis 2008

Gráfica 12  
 Organigrama Nominal propuesto  
 Unidad de Recursos Humanos  
 Fabrica de colchones  
 Año 2007



Fuente: elaboración propia, propuesta Tesis 2008

**Funciones de gerencia de recursos humanos**

- √ Planificación de recursos humanos
- √ Reclutamiento y selección de personal
- √ Inducción
  - General y específica
- √ Capacitación y desarrollo
- √ Evaluación del desempeño
- √ Establecer sistema de compensaciones
- √ Registro y control de personal

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
		Pagina		De	
	Manual de Organización de la Unidad de Recursos Humanos	Sustituye a			
		Pagina		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**I. Identificación del Puesto**

Nombre del Puesto	Gerencia de Recursos Humanos
Numero de Plazas	01
Ubicación Administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Inmediato Superior	Gerente General
Subalternos:	Secretaria de Recursos Humanos Encargado de Reclutamiento y Selección Encargado de Capacitación y Desarrollo Encargado de Registro y Control

**II. Naturaleza del Puesto**

Es puesto de nivel de gerencia y de carácter administrativo, debe planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo que compete a la unidad de recursos humanos para cumplir con los objetivos planteados y las funciones asignadas, en cuanto a la asesoría en la administración del recurso humano, debe dirigir y coordinar las tres áreas que tiene a su cargo; reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; Registro y Control.

**III. Atribuciones**

- Establecer objetivos y directrices en las áreas de recursos humanos y jurídicos, todos ellos enfocados al logro de los objetivos organizacionales.
- Asegurarse de que el proceso de administración de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación, y remuneración del personal sean de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Informar a directivos y gerencias de políticas y procesos vigentes en la administración de recursos humanos y jurídicos.

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
	Manual de Organización de la Unidad de Recursos Humanos	Pagina		De	
		Sustituye a			
		Pagina		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**Relaciones de Trabajo**

- Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con los gerentes de cada unidad de la organización, y de más personal que requiera o solicite tratar asuntos de la misma.

**Autoridad**

- Para planificar y coordinar la administración del recurso humano de la empresa.
- Representar a la empresa en todos los asuntos legales laborales.
- Resolver problemas relacionados a la unidad que tiene a su cargo.
- Delegar tareas específicas a las personas que integran la unidad.
- Firmar y autorizar documentos del área de su competencia
- Tomar las decisiones correspondientes a su unidad.

**Responsabilidad**

- Cuidar de todo el mobiliario y equipo de la unidad de recursos humanos se encuentre en optimas condiciones y hacer los debidos arreglos si no llegasen a estar en optimas disposiciones para su utilización y documentos.

**Riesgos**

- El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

**Ambiente**

El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.



Fábrica Centroamericana  
de Colchones, S.A.  
(FACENCO)

Manual de Organización de la  
Unidad de Recursos Humanos

Fecha			
Pagina		De	
Sustituye a			
Pagina		De	
De Fecha			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

#### IV. Especificaciones del Puesto

##### Educacionales

- Poseer título profesional a nivel de licenciatura de administración de empresas, Psicología Industrial.

##### Experiencia

- Acreditar cómo mínimo tres años de experiencia.

##### Habilidades

- Trabajar bajo presión
- Tener facilidad de expresión verbal y escrita

##### Destrezas

- Poseer conocimiento del manejo de equipo de computo y de oficina

##### Otros requisitos:

- Amplio conocimiento de las leyes laborales

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
		Pagina		De	
	Manual de Organización	Sustituye a			
		Pagina		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SECRETARIA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**I. Identificación del Puesto**

Titulo del puesto:	Secretaria de la unidad de recursos humanos
Numero de Plazas	01
Ubicación administrativa:	Unidad de recursos humanos
Inmediato superior:	Gerente de recursos humanos
Subalternos:	Ninguno

**II. Naturaleza del Puesto**

Es un puesto de apoyo administrativo, encargo de ejecutar todas las actividades secretariales que le son asignadas por el jefe de la unidad.

**III. Atribuciones**

- Elaborar oficios, providencias, memos y circulares a requerimiento del gerente de la unidad.
- Tomar dictados y transcribir el documento.
- Atender la correspondencia diaria que entra a la unidad, para que el gerente le asigne personal para su resolución.
- Llevar la agenda diaria de la unidad.
- Atender el teléfono y tomar mensajes para reportarlos al gerente y/o a los demás integrantes de la unidad.
- Colaborar en otras actividades que le sean asignadas por el jefe.
- Llevar control de los bienes asignados a la unidad, del cual hacen uso todo el personal.

**Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación directa con el gerente de la unidad, así cómo con el personal dentro de la misma y con los gerentes de los diferentes departamentos de la organización.

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
	Manual de Organización	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SECRETARIA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**Autoridad**

- Para programar sus actividades y darle orden de prioridad a los asuntos que le sean encomendados por el gerente.

**Responsabilidad**

- Cuidar de todo el mobiliario y equipo de la unidad de recursos humanos se encuentre en optimas condiciones y hacer los debidos arreglos si no llegasen a estar en optimas disposiciones para su utilización y documentos.

**Riesgos**

- El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

**Ambiente**

El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.

**IV. Especificaciones del Puesto**

**Educacionales**

- Poseer título de Secretaria ejecutiva y séptimo semestre de Adm. Empresas.

**Experiencia**

- Acreditar cómo mínimo un año de experiencia en un puesto similar.

**Habilidades**

- Resolver consultas inmediatas, trabajar bajo presión
- Manejo programas de computación

**Destrezas**

- Manejar todo equipo de oficina, computadoras impresoras, fax, maquinas de escribir y fotocopiadoras, mecanografiar y archivar

**Otros requisitos**

Estar cursando carrera universitaria relacionada con los recursos humanos.

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
	Manual de Organización	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**I. Identificación del Puesto**

Nombre de Puesto	Encargado de Reclutamiento y Selección
Numero de Plazas	01
Ubicación Administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Inmediato Superior	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno

**II. Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, debe planificar, organizar, controlar y dirigir todo lo que compete a lo referente proceso de reclutamiento y selección de personal, así como orientar a los gerentes en lo referente al proceso.

**III. Atribuciones**

- Programar, coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal
- Administrar adecuadamente la base de datos de reclutamiento
- Llevar la contratación de todo el personal que ingresa con el apoyo del gerente de recursos humanos, verificando que cumplan con los requisitos y aspectos legales.
- Utilizar la mayor cantidad de fuentes de reclutamiento para atraer la mayor cantidad posible candidatos a la empresa.
- Elaborar un formato de perfil específico de personal. Este debe ser llenado por la unidad que está requiriendo personal.
- Aplicar el procedimiento de selección definido para el perfil requerido.
- Elaborar anuncios para las plazas vacantes.

Entregar información al área de registro y control de personal con la información que necesite respecto al personal de nuevo ingreso.

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
	Manual de Organización	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**Relaciones de Trabajo**

- Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación directa con el gerente de la unidad, así como con el personal dentro de la misma y con los gerentes de los diferentes departamentos de la organización.

**Autoridad**

- Planificar y coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa, así como las que le haya designado adicionalmente el gerente.

**Responsabilidad**

- Cuidar de todo el mobiliario y equipo de la unidad de recursos humanos se encuentre en optimas condiciones y hacer los debidos arreglos si no llegasen a estar en optimas disposiciones para su utilización y documentos.

**Riesgos.** El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

**Ambiente.** El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.

**IV. Especificaciones del Puesto**

**Educacionales**

- Poseer título de educación media y séptimo semestre de Adm. de empresas.

**Experiencia**

- Acreditar cómo mínimo un año de experiencia.

**Habilidades**

- Trabajar bajo presión
- Tener facilidad de expresión verbal y escrita

**Destrezas**

- Poseer conocimiento del manejo de equipo de computo y de oficina

**Otros requisitos:** Amplio conocimiento de las leyes laborales



Fábrica Centroamericana  
de Colchones, S.A.  
(FACENCO)

Manual de  
Organización

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

**I. Identificación del Puesto**

Nombre de Puesto	Encargado de Capacitación y Desarrollo
Numero de Plazas	01
Ubicación Administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Inmediato Superior	Gerente de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno

**II. Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, debe planificar, organizar, controlar y dirigir todo lo que compete a lo referente al proceso de capacitación y desarrollo de personal, así como orientar a los gerentes en lo referente al proceso.

**III. Atribuciones**

- Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Administrar adecuadamente la base de datos de capacitación y desarrollo.
- Integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa y asegurarse de que reciban el programa de inducción acorde al puesto el que fue contratado.
- Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente.
- Velar porque la capacitación e integración del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación directa con el gerente de la unidad, así como con el personal dentro de la misma y con los gerentes de los diferentes departamentos de la organización.

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
		Página		De	
	Manual de Organización	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

**Autoridad**

- Para planificar y coordinar el proceso de capacitación y desarrollo del personal de la empresa, así como las que le haya designado adicionalmente el gerente.
- Representar a la empresa cuando se contrate externamente capacitación y desarrollo para el personal.

**Responsabilidad**

- Cuidar de todo el mobiliario y equipo de la unidad de recursos humanos se encuentre en optimas condiciones y hacer los debidos arreglos si no llegasen a estar en optimas disposiciones para su utilización y documentos.

Riesgos. El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

Ambiente. El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.

**IV. Especificaciones del Puesto**

**Educacionales**

- Poseer título de educación media y séptimo semestre de Adm. de empresas.

**Experiencia**

- Acreditar cómo mínimo un año de experiencia.

**Habilidades**

- Trabajar bajo presión
- Tener facilidad de expresión verbal y escrita

**Destrezas**

- Poseer conocimiento del manejo de equipo de computo y de oficina

Otros requisitos: Amplio conocimiento de las leyes laborales

	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
		Página		De	
	Manual de Organización	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL**

**I. Identificación del Puesto**

Titulo del puesto:	Encargado de registro y control de personal
Número de Plazas	01
Ubicación administrativa:	Unidad de recursos humanos
Inmediato superior:	Gerente de recursos humanos
Subalterno:	Ninguno

**II. Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo, debe planificar, organizar, controlar y dirigir todo lo que compete a lo referente proceso de registro y control de personal, (Vacaciones, licencias, permisos, ausencias, ascensos, compensaciones, premios, pago del I.G.S.S, I.R.T.R.A)

**III. Atribuciones**

- Realizar todas las actividades relacionadas con la cancelación de salarios, IGSS y benéficos adicionales a la ley.
- Crear la base de datos de recursos humanos de la empresa
- Suministrar asistencia de los empleados para el pago de nominas.
- Elaborar y entregar cartas de constancia de trabajo a solicitud de los colaboradores.
- Velar porque los pagos de los empleados se den en el tiempo establecido.

**Relaciones de Trabajo**

- Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación directa con el gerente de la unidad, así como con el personal dentro de la misma y con los gerentes de los diferentes departamentos de la organización.

**Autoridad**

Para planificar y coordinar el registro y control de personal de la empresa.



**ANEXO 2**  
**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y**  
**SELECCIÓN**



	Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)	Fecha			
		Página		De	
	Manual de Organización	Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL**

**Responsabilidad**

- Cuidar de todo el mobiliario y equipo de la unidad de recursos humanos se encuentre en optimas condiciones y hacer los debidos arreglos si no llegasen a estar en optimas disposiciones para su utilización y documentos.

Riesgos. El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

Ambiente. El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.

**IV. Especificaciones del Puesto**

**Educacionales**

- Título de nivel medio de Perito contador y séptimo semestre de Adm. de empresas.
- Poseer séptimo semestre de administración de empresas.

**Experiencia**

- Acreditar cómo mínimo un año de experiencia.

**Habilidades**

- Trabajar bajo presión
- Tener facilidad de expresión verbal y escrita

**Destrezas**

- Poseer conocimiento del manejo de equipo de computo y de oficina

Otros requisitos: Amplio conocimiento de las leyes laborales

# **Manual de Normas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de la empresa Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A. (FACENCO)**

## **Introducción**

El presente manual describe los procedimientos principales a llevarse a cabo durante el proceso de reclutamiento y selección, en FACENCO, S.A., principalmente en la Unidad de Recursos Humanos.

Define todos los pasos que conlleva el proceso, describiendo en forma textual y gráfica los procedimientos administrativos que realizarán los responsables de cada actividad, evitando duplicidad u omisión de tareas.

### **1. Objetivo del Manual**

El objetivo principal de este manual, es facilitar la aplicación del proceso de reclutamiento y selección por parte de cada uno de los gerentes de departamento o de cualquier persona que esta relacionada con dicho proceso.

Ser una guía técnica que permita obtener información sobre la forma correcta de hacer el proceso de reclutamiento y selección y que cada persona que forme parte del proceso conozca específicamente las actividades u operaciones de las que es responsable realizar.

## 2. Campo de Aplicación

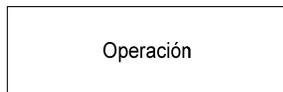
El manual de procedimientos ha sido diseñado para ser aplicado por la Unidad de Recursos Humanos, por los gerentes de departamento y de todo el personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### Simbología

#### Normas ANSI para elaborar Diagramas de Flujo, Diagramación Administrativa



= Indica el inicio y el final del flujo.



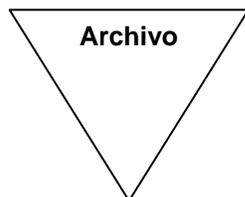
= Representa las formas o documentos del procedimiento.



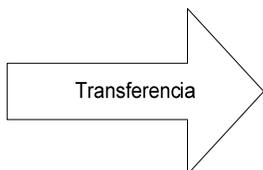
= Representa la realización de una actividad u operación.



= Alternativa indica que tiene varias opciones.



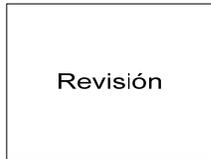
= Indica que se guarde un documento en forma temporal o definitiva.



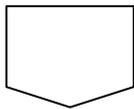
= Cuando intervienen otras unidades.



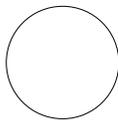
= Cuando se procede a preparar el documento para el proceso.



= Cuando se examina o comprueba algo del trabajo que se realiza.



= Conector entre páginas o traslado a otra unidad administrativa de la Dependencia.



= Conector de actividad enlace del diagrama en una misma página o misma unidad administrativa.

### **3. Normas de Reclutamiento y Selección de Personal**

1. Para toda solicitud de contratación de nuevo personal se deberá usar obligatoriamente el formato de requisición de personal.
2. La requisición de personal continuara el proceso sólo únicamente si existe disponibilidad de presupuesto.
3. Para toda requisición de personal deberá existir una descripción de puesto, de lo contrario no se seguirá con el proceso y se tendrá que elaborar una. Y tendrá que volver a iniciar el proceso.
4. Toda convocatoria de reclutamiento deberá ser publicada en el diario de mayor circulación.

5. Toda documentación entregada por los solicitantes deberá cumplir con los requisitos solicitados, de lo contrario no seguirá el proceso de selección.
6. Todo personal que se encuentre en el proceso de selección deberá aplicar a los exámenes de conocimientos, habilidades y pruebas psicométricas que el puesto requiere, de lo contrario no continuara con el proceso de selección.
7. A todo personal que se encuentre en el proceso de selección deberá pasar por un estudio socioeconómico y un estudio medico, de lo contrario no proseguirá con el proceso.
8. Únicamente se contratara a personal que haya aprobado el proceso completo de selección.
9. Todas las contrataciones de personal deberán estar contempladas en el presupuesto anual, a excepción del puesto que se necesite cubrir en ese momento
10. Todo nuevo personal contratado deberá pasar un periodo de prueba de dos meses.
11. La relación laboral se formalizara a través de un contrato de trabajo.
12. En el proceso el gerente de la unidad solicitante será el que decida la contratación final del personal, con asesoramiento de la unidad de recursos humanos.

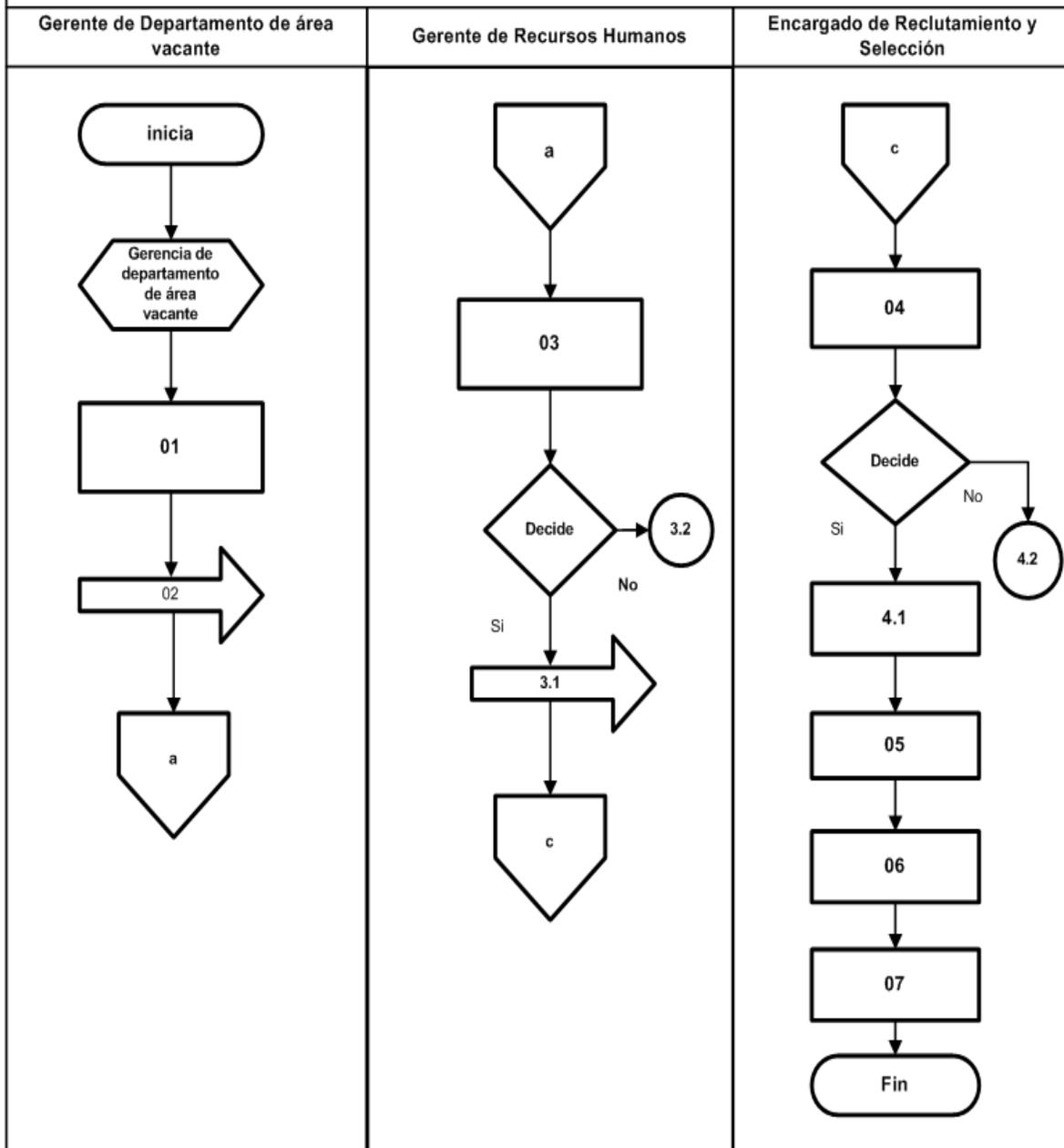
	<b>Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A.</b> <b>Unidad de Recursos Humanos</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección</b>	<b>Procedimiento No. 01</b> <b>No. de Pasos 07</b>	<b>Fecha:</b> <b>2008</b>
			<b>Página</b> <b>1/2</b>
<b>Procedimiento de Reclutamiento</b>			
<p>Este procedimiento está diseñado con la intención de cubrir las plazas vacantes que se generan en la diferentes áreas de la organización con personal que cubra con el perfil del puesto deseado. El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p>			
<b>Inicia: Gerente del área vacante Termina: Encargado de Reclutamiento y Selección.</b>			
Responsable	No. Operación	Descripción	
Gerente del área vacante	01	Realiza requisición de personal (Ver #1)	
	02	Traslada la requisición de personal a gerencia de recursos humanos	
Gerente de Recursos Humanos	03	Verifica que exista disponibilidad de presupuesto (Ver #2)  3.1 Si existe disponibilidad continua el proceso y traslada al encargado de reclutamiento y selección 3.2 No existe disponibilidad, se le comunica al gerente de área vacante.	
	04	Verifica descripción del puesto. (Ver #3)  4.1 Si existe, continua con el procedimiento. 4.2 No existe, elabora la descripción del puesto y notifica al gerente de recursos humanos.	
Encargado de Reclutamiento y Selección	05	Programa actividades de reclutamiento.	
Encargado de Reclutamiento y Selección	06	Elabora convocatoria para oposición.	
Encargado de Reclutamiento y Selección	07	Publicación de la convocatoria en el diario de mayor circulación.	



### Flujograma de Reclutamiento

Este procedimiento está diseñado con la intención de cubrir las plazas vacantes que se generan en la diferentes áreas de la organización con personal que cubra con el perfil del puesto deseado. El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Inicia: Gerente del área vacante Termina: Encargado de Reclutamiento y Selección.



	<b>Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A.</b> <b>Unidad de Recursos Humanos</b> <b>Manual de Normas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección</b>	<b>Procedimiento No. 01</b> <b>No. de Pasos 09</b>	<b>Fecha:</b> <b>2008</b>
			<b>Página</b> <b>1/3</b>
<b>Procedimiento de Selección</b>			
<p>Este procedimiento está diseñado con la intención de cubrir las plazas vacantes que se generan en la diferentes áreas de la organización con personal que cubra con el perfil del puesto deseado. El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p>			
<p>Inicia: Encargado de Reclutamiento y Selección Termina: Encargado de Reclutamiento y Selección.</p>			
Responsable	No. Operación	Descripción	
Encargado de Reclutamiento y Selección	01	<p>Recibe documentos de candidatos, verifica que cumplan requisitos. (ver #5)</p> <p>1.1 No cumple, se le informa. 1.2 Si cumple, continua en el proceso.</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	02	<p>Comunica fecha de pruebas y primera entrevista.</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	03	<p>Aplica examen de conocimientos y habilidades (Ver #6)</p> <p>3.1 No aprobaron exámenes, no siguen el proceso. 3.2 A candidatos que aprobaron exámenes informa de resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas.</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	04	<p>Aplica pruebas psicométricas. (Ver #6)</p> <p>4.1 No aprobó, no siguen en el proceso. 4.2 Si aprobó, continua en el proceso.</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	05	<p>Realiza o solicita elaboración de estudio socioeconómico. (Ver #7)</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	06	<p>Solicita elaboración de estudio medico. (Ver #7)</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	07	<p>Programa entrevista final con gerente del área vacante</p> <p>7.1 Le traslada información al gerente de área vacante</p>	
Gerente de área vacante	08	<p>Recibe información, procede a realizar la entrevista final y decide la contratación del personal. (Ver #12)</p> <p>8.1 Traslada la información a la unidad de recursos humanos.</p>	
Encargado de Reclutamiento y Selección	09	<p>Recibe información de personal a contratar e informa a personal seleccionado de fecha de contratación.</p>	



Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A.  
Unidad de Recursos Humanos  
Manual de Normas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección

Procedimiento No. 01  
No. de Pasos 09

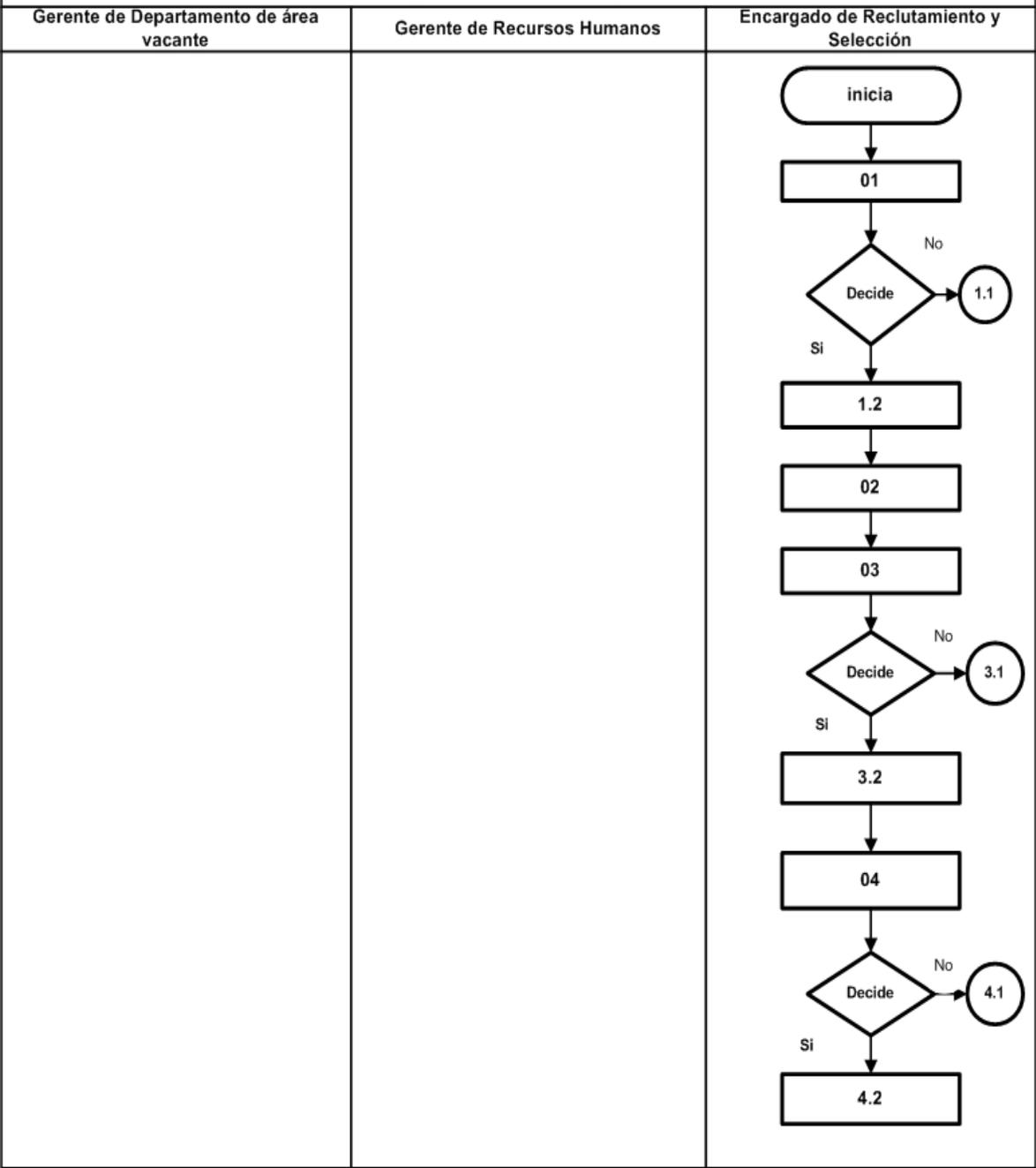
Fecha: 2008

Página 2/3

### Flujograma de Selección

Este procedimiento está diseñado con la intención de cubrir las plazas vacantes que se generan en la diferentes áreas de la organización con personal que cubra con el perfil del puesto deseado. El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Inicia: Gerente del área vacante Termina: Encargado de Reclutamiento y Selección.





Fábrica Centroamericana de Colchones, S.A.  
 Unidad de Recursos Humanos  
 Manual de Normas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección

Procedimiento No. 01  
 No. de Pasos 09

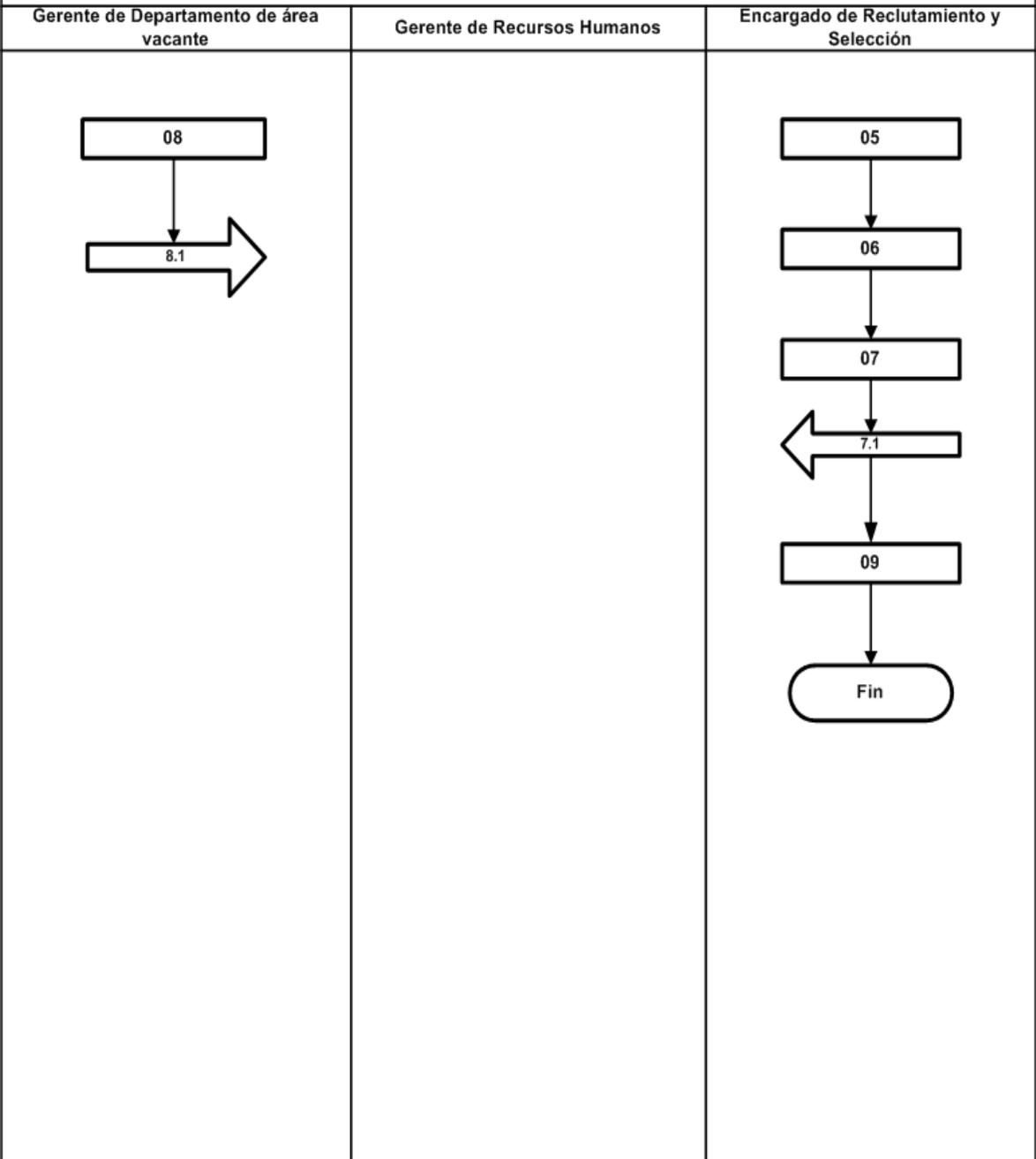
Fecha: 2008

Página 2/3

**Flujograma de Selección**

Este procedimiento está diseñado con la intención de cubrir las plazas vacantes que se generan en la diferentes áreas de la organización con personal que cubra con el perfil del puesto deseado. El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Inicia: Gerente del área vacante Termina: Encargado de Reclutamiento y Selección.



**ANEXO 3**  
**BOLETA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL**





Boleta de requisición de personal	FORMATO	No. 1
	FECHA:	2008

## Boleta de requisición de personal

Horario del puesto	Numero de vacantes	Área de trabajo
Estudios requeridos		
Requiere experiencia NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> No. De años de experiencia requerida:	Experiencia en el puesto:	Experiencia en el área:
Grado de estudio requerido: Técnico en: Especialización: Estudiante del ____ semestre		Conocimientos específicos:
El puesto requiere de disponibilidad de: Viajar:                    sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Automóvil:            sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Cambio de residencia: sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Lugar: _____	Idiomas: _____ Conversación: _____ Lectura: _____ Escritura: _____	
Edad:                    Mínima                    Máxima  Estado civil:          Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/>  Sexo:                    Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Actividad a realizar en el puesto:	
<b>HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades requeridas para el puesto)</b>		
<input type="checkbox"/> Análisis <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Coordinación de grupos <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Don de mando <input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Proactividad <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Artes graficas <input type="checkbox"/> Coordinación de personal <input type="checkbox"/> Delegación de funciones <input type="checkbox"/> Dibujo
		<input type="checkbox"/> Docencia <input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Hablar en publico <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> Redacción
		<input type="checkbox"/> Relaciones publicas <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Versatilidad <input type="checkbox"/> Otros:
<b>OFRECIMIENTOS</b>		
Sueldo:	Desarrollo:	Capacitación:                    Prestaciones: <input type="checkbox"/> Sin prestaciones <input type="checkbox"/> De ley <input type="checkbox"/> Superiores a ley <input type="checkbox"/>



**ANEXO 4**  
**BOLETA DE SOLICITUD DE EMPLEO**





<b>Boleta de Solicitud de empleo</b>	<b>PAGINA</b>	<b>1</b>	<b>De:</b>	<b>2</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2008</b>		

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	Fecha	FOTOGRAFIA
	Sueldo Mensual Deseado	
	Sueldo Mensual Aprobado	
	Fecha de contratación	
Puesto que solicita:  Sea tan amable de llenar está solicitud con lapicero NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		

Datos Personales					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)		Edad	
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
Ciudad, Departamento		Lugar de Nacimiento		Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Viven con	Su Familia	Parientes	Solo	Estatura	Peso
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Personas que dependen de usted				Estado civil	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hijos	Cónyuge	Padres	Otros	Soltero	Casado <input type="checkbox"/>
				Otro	<input type="checkbox"/>

Documentación			
Numero de cedula:			
Numero de nit:	Numero del I.G.S.S.:	Cartilla del servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene licencia de manejo:	Clase y Numero de Licencia	Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si			
Estado de Salud y Habilidades Personales			
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?	
Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)
¿Práctica usted algún deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?

Datos Familiares			
Nombre	Vive Fin	Domicilio	Pasatiempo
Padre			
Padre			
Padre			

Escolaridad					
Nombre	Dirección	De	A	Años	Título Recibido
Primaria					
Estudios que está efectuando en la actualidad					
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado		



<b>Boleta de Solicitud de empleo</b>	<b>PAGINA</b>	<b>2</b>	<b>De:</b>	<b>2</b>
	<b>FECHA:</b>	<b>2008</b>		

### Conocimientos Generales

Que idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Maquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o ultimo	Anterior	Anterior	Anterior
	De            a	De            a	De            a	De            a
Tiempo que presto sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeño				
Sueldo Mensual	Inicial      Final			
Motivo de reparación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Razones)	Comentarios de sus jefes			

Referencias personales (favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Datos generales	Datos Económicos	
¿Cómo supo de éste empleo? <input type="checkbox"/> anuncio <input type="checkbox"/> o medio (anótelos)	¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos)	Importe mensual Q. _____
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (nómbrelos)	¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿Dónde?	Percepción mensual Q. _____
¿Ha estado afianzado? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nombre de la compañía)	¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Valor aproximado Q. _____
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ¿a cual?	¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Renta mensual Q. _____
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nombre de la empresa)	¿Tiene automóvil propio?      Marca	Modelo Q. _____
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (razones)	¿Tiene deudas? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Importe Q. _____
¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (razones)	¿Cuánto abona mensualmente? Q. _____	
Fecha en que se puede presentar a trabajar	¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales? Q. _____	
Comentarios del Entrevistador y Firma		Hago constar que mis respuestas son verdaderas
		_____
		Firma del solicitante

**ANEXO 5**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS**



### Encuesta dirigida a empleados

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para tener información que permita conocer como funciona la administración de recursos humanos dentro de la empresa. Para desarrollar el trabajo de tesis denominado: **Creación de la unidad de recursos humanos en una fabrica de colchones**. Las respuestas que proporciones, serán útiles en la investigación que se realiza y serán de índole confidencial. Por lo tanto se solicita que sea lo más objetivo posible.

**Instrucciones:** Marque con una X en los espacios bacillos, en algunas de las preguntas encontrara más de una respuesta posible marque una o las que usted crea conveniente, para dar la mejor respuesta.

1. ¿Existe Misión y Visión de la empresa? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_  
¿Las conoce? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Existen objetivos de su área o departamento? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_  
¿Las conoce? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
3. ¿Conoce el organigrama de puesto en la empresa?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
4. ¿Por cual medio de comunicación se entero de que había la oportunidad de trabajar en la empresa? Prensa \_\_\_\_ Agencia de empleo \_\_\_\_  
Conocido dentro de la empresa \_\_\_\_ Carteles \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_
5. ¿Lleno solicitud de empleo para ingresar a la empresa? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
6. ¿Le realizaron entrevistas de trabajo en el proceso de ingreso a la empresa?  
Si \_\_\_\_ ¿Cuántas fueron? \_\_\_\_  
No \_\_\_\_
7. ¿En el proceso de ingreso a la empresa le pidieron documentos legales? (fotocopia de cedula, antecedentes penales y policíacos)  
Si \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_
8. ¿Le hicieron algún tipo de pruebas durante el proceso de ingresar a la empresa?  
Si \_\_\_\_ Pruebas de conocimiento y capacidad \_\_\_\_ Pruebas de personalidad \_\_\_\_  
Pruebas psicometrías \_\_\_\_  
No \_\_\_\_
9. ¿En el proceso de ingreso a la empresa le indicaron claramente en que consistía y cuales eran las condiciones del puesto? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
10. ¿Al ingresar a la empresa de que forma lo integraron?  
Presentándolo con su jefe y compañeros \_\_\_\_ Recorrido por las instalaciones de la empresa \_\_\_\_ Le mostraron los productos que se elaboran \_\_\_\_

11. ¿Al ingresar a la empresa le indicaron cuales eran las normas, reglas y políticas internas de la empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Existen por escrito? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Le indicaron cuales eran los objetivos del cargo y las metas que deben alcanzarse en el mismo? Si \_\_\_\_\_ ¿De que forma se lo indicaron? Verbal \_\_\_\_\_ Por escrito \_\_\_\_\_  
Ambas \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
13. ¿Tiene programa de inducción la empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
14. ¿Existen por escrito los manuales de procedimientos del puesto que ocupa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
15. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación para desarrollar de una manera adecuada su trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Existen programas permanentes de capacitación dentro de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_ ¿Cada cuanto se reciben? 3 meses \_\_\_\_\_ 6 meses \_\_\_\_\_ Una vez al año \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Le gustaría que hubiera programas de capacitación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. ¿Le hacen saber cuando a hecho de la mejor manera posible y con los resultados esperados su trabajo? Hacen saber \_\_\_\_\_  
No se lo hacen saber \_\_\_\_\_
18. ¿Le agrada físicamente su lugar de trabajo?  
Es aceptable \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_
19. ¿Ha recibido premios o reconocimientos adicionales a su salario?  
Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
20. ¿Recibe beneficios adicionales a los que la ley indica?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
21. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa, lo han ascendido?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. ¿Cree que merece un ascenso de puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es si, ¿ha hablo con la persona que lo podría promover para el ascenso? Si \_\_\_\_\_ ¿Qué opinión tiene esa persona? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





**ANEXO 6**  
**ENTREVISTA A GERENTES DE DEPARTAMENTO**



### Entrevista a Gerentes de departamento

La presente boleta es exclusivamente con fines académicos, la misma servirá para tener información que permita conocer como funciona la administración de recursos humanos dentro de la empresa. Para desarrollar el trabajo de tesis denominado: **Creación de la unidad de recursos humanos en una fabrica de colchones.** Las respuestas que proporcionen, serán útiles en la investigación que se realiza y serán de índole confidencial. Por lo tanto se solicita que sea lo más objetivo posible.

**Instrucciones:** Marque con una **X** en los espacios bacillos, en algunas de las preguntas encontrara más de una respuesta posible marque las que usted crea conveniente, para dar la mejor respuesta. La información que proporcionen es totalmente confidencial.

1. ¿Existe Misión y Visión en la empresa? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_  
¿Esta a la vista de los empleados? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
2. ¿Existen objetivos en el departamento que usted tiene a su cargo? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Dichos objetivos están por escrito? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
3. ¿Se les da a conocer a los subordinados los objetivos? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
4. ¿Cada cuanto tiempo se realiza la planeación general de la empresa y la especifica del departamento que usted tiene a su cargo?  
Planeación general: Mensual \_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_ Anual \_\_\_\_  
Planeación del departamento: Mensual \_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_ Anual \_\_\_\_
5. ¿Existen en la empresa normas, reglas y políticas internas?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
¿Existen por escrito? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
6. ¿Existe organigrama o estructura de puestos? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_  
¿Esta a la vista de los empleados? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
7. ¿Cuáles son los medios que son utilizados para realizar el reclutamiento y selección del personal a su cargo?  
La propia empresa \_\_\_\_ Por recomendado de un empleado \_\_\_\_  
Agencia de empleos \_\_\_\_ Carteles \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_
8. ¿Qué formas de reclutamiento se utilizan en su departamento para contratar personal?  
Interna \_\_\_\_ Externo \_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_
9. ¿A cargo de quien esta el proceso de contratación de personal para el área que tiene a su cargo?  
Yo mismo \_\_\_\_  
Otra persona \_\_\_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

10. ¿Podría indicar cuales son los pasos a seguir en la contratación de personal para el área que tiene a su cargo?

---

---

---

---

11. ¿La información que presenta los candidatos a ocupar un puesto es revisada y verificada?

Si  Quien lo realiza \_\_\_\_\_

No

12. ¿Si alguna persona no fue seleccionada para el puesto que solicito, es tomada en cuenta para otro puesto?

Si  No

13. ¿Al final del proceso de selección personal, quien es la persona que decide contratar o no? \_\_\_\_\_

14. ¿Tiene programa de inducción la empresa? \_\_\_\_\_

---

15. ¿Existen programas periódicos de capacitación dentro de la empresa?

Si  No  No sabe

16. ¿Brindan capacitación o entrenamiento a sus colaboradores? Si  No  No sabe

17. ¿En que momento se toma en cuenta a un empleado de la empresa, para ascenderlo o trasladarlo?

Ascenderlo:

Cuando existe una plaza vacante

Antes que exista la vacante

Otro

Trasladarlo:

Cuando la misma persona lo solicita

Otro

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

---

---

---

---

19. ¿Quién realiza las funciones de administración de recursos humanos en la empresa?

---

---

---

