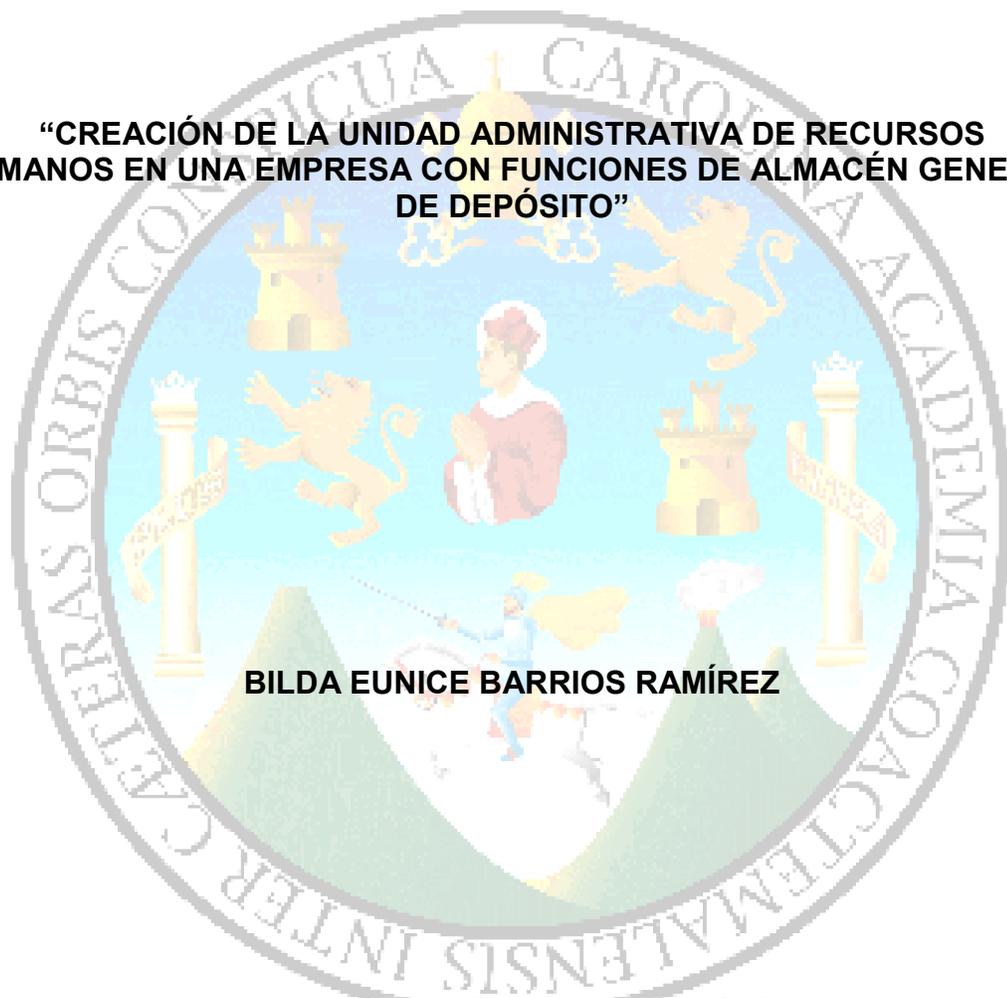


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS  
HUMANOS EN UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL  
DE DEPÓSITO”**



**BILDA EUNICE BARRIOS RAMÍREZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA NOVIEMBRE DE 2,010**

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS  
HUMANOS EN UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL  
DE DEPÓSITO”**

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

**POR**

**BILDA EUNICE BARRIOS RAMÍREZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA OCTUBRE DE 2,010**

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

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

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

|                                |                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| Área matemática-estadística    | Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras    |
| Área administración-financiera | Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfá |
| Área mercadotecnia-operaciones | Licda. María del Carmen Mejía García  |

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| Presidente | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  |
| Secretaria | Licda. Lorena Ileana Hernández García |
| Examinador | Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado   |



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 09 de febrero de 2010

Licenciado

**José Rolando Secaida Morales**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

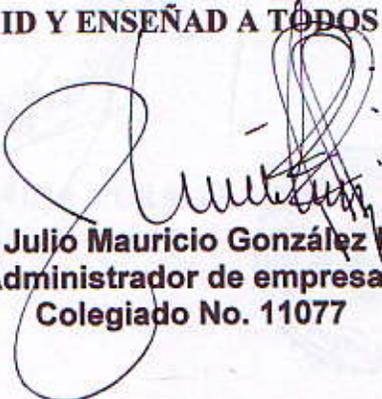
Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha diecisiete de mayo del año dos mil cinco, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"Creación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos en una empresa con funciones de Almacén General de Depósito"** elaborado por la estudiante Bilda Eunice Barrios Ramírez con carné estudiantil 9510848.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



**Lic. Julio Mauricio González Ruiz**  
Administrador de empresas  
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1 del Acta 15-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACION 90-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO", que para su graduación profesional presentó la estudiante **BILDA EUNICE BARRIOS RAMÍREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

17-17  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO

Smp.



## DEDICATORIA

- A Dios:** Por haberme elegido como su hija desde antes de la fundación del mundo y por permitirme alcanzar esta meta en mi vida.
- A mi Padre:** Jaime Rubén Barrios, por ser mi modelo de responsabilidad, perseverancia y por haberme presentado a **Jesús** como redentor y salvador de mi vida, espero verte en Gloria.
- A mi Madre:** Alejandra Eduvina Ramírez, por tu amor, ternura, dedicación y por ser mi inspiración para seguir adelante.
- A mis hermanos:** Mayra, Erla y Jaime por su amor, apoyo y ejemplo.
- A mis sobrinos:** Alejandro, Henry, Alejandra, Gustavo, Andrea y José, con amor.
- A mis compañeros:** Gracias por todos los momentos inolvidables compartidos en la Gloriosa Tricentenario USAC.
- En especial:** Astrid Melgar, Brenda Oquendo y Maureen Castañeda por su amistad, cariño y ayuda incondicional en los momentos difíciles.
- A mi Asesor de tesis:** Julio Mauricio González, gracias por el aporte y dirección en el desarrollo del presente trabajo.
- Agradecimiento:** Lic. Carlos Hernández, Lic. Andrés Castillo Nowel y Lic. Edwin Menchú gracias por el aporte al presente trabajo.
- A mi Amigo:** Juan Carlos Reyes, por ser el mentor que motivo mi desarrollo personal, profesional y académico

## ÍNDICE

|  | Pág.     |
|--|----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>i</b> |
| <b>CAPÍTULO I</b>  |          |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>   |          |
| <b>1.1</b> Definición de almacén general de depósito   | 1        |
| <b>1.2</b> Proceso administrativo  | 1        |
| <b>1.2.1</b> Planeación  | 1        |
| <b>1.2.2</b> Organización  | 2        |
| <b>1.2.3</b> Integración de personal   | 7        |
| <b>1.2.4</b> Dirección   | 8        |
| <b>1.2.5</b> Control   | 8        |
| <b>1.3</b> El sistema de administración de recursos humanos  | 9        |
| <b>1.4</b> La administración de recursos humanos como<br>responsabilidad de línea y función de staff | 9        |
| <b>1.5</b> La administración de recursos humanos como proceso  | 10       |
| <b>1.6</b> Políticas de recursos humanos   | 12       |
| <b>1.7</b> Objetivos de la administración de recursos humanos  | 13       |
| <b>1.8</b> La función de la administración de recursos humanos                                       | 13       |
| <b>1.9</b> Reclutamiento de personal   | 14       |
| <b>1.9.1</b> Reclutamiento interno   | 15       |
| <b>1.9.2</b> Reclutamiento externo   | 15       |
| <b>1.10</b> Selección de personal  | 16       |
| <b>1.10.1</b> Entrevistas de selección   | 17       |
| <b>1.10.2</b> Assessment center  | 17       |
| <b>1.11</b> Socialización organizacional   | 18       |
| <b>1.12</b> Descripción de puestos   | 19       |
| <b>1.12.1</b> Metodología utilizada para la elaboración de descriptores de<br>puestos                | 19       |

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>1.12.2</b>   | Anotaciones a observar en la redacción de los elementos que conforman la descripción técnica del puesto | 20 |
| <b>1.13</b>     | Capacitación  | 21 |
| <b>1.13.1</b>   | Detección de las necesidades de capacitación  | 22 |
| <b>1.13.2</b>   | Planes y programas de capacitación  | 23 |
| <b>1.13.3</b>   | Implementación de la capacitación   | 23 |
| <b>1.13.4</b>   | Evaluación de los resultados de la capacitación   | 24 |
| <b>1.14</b>     | Evaluación de desempeño   | 24 |
| <b>1.15</b>     | Diagnóstico administrativo  | 25 |
| <b>1.15.1.1</b> | Determinación de la situación actual  | 26 |
| <b>1.15.1.2</b> | Análisis organizacional o administrativo  | 28 |

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**

|              |                                       |    |
|--------------|---------------------------------------|----|
| <b>2.1</b>   | Metodología de la investigación       | 29 |
| <b>2.2</b>   | Antecedentes de la unidad de análisis | 31 |
| <b>2.3</b>   | Diagnóstico administrativo            | 32 |
| <b>2.3.1</b> | Análisis estructural                  | 32 |
| <b>2.3.2</b> | Análisis funcional                    | 34 |
| <b>2.3.3</b> | Análisis procedimental                | 37 |
| <b>2.3.4</b> | Análisis de facultades                | 42 |
| <b>2.3.5</b> | Análisis de relaciones                | 44 |
| <b>2.4</b>   | Análisis de resultados                | 44 |

**CAPÍTULO III**  
**CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS**  
**EN UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE**  
**DEPÓSITO**

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| <b>3</b>      | Presentación  | 48 |
| <b>3.1</b>    | Objetivos de la propuesta   | 49 |
| <b>3.2</b>    | Alcances de la propuesta  | 49 |
| <b>3.3</b>    | Metas de la propuesta   | 49 |
| <b>3.4</b>    | Misión de la unidad de recursos humanos                                 | 51 |
| <b>3.5</b>    | Visión de la unidad de recursos humanos                                 | 52 |
| <b>3.6</b>    | Objetivos de la unidad de recursos humanos                              | 52 |
| <b>3.7</b>    | Funciones de la unidad de recursos humanos                              | 52 |
| <b>3.8</b>    | Diseño de la estructura de la unidad administrativa de recursos humanos | 53 |
| <b>3.9</b>    | Descripción de cargos importantes                                       | 55 |
| <b>3.10</b>   | Reclutamiento de personal   | 55 |
| <b>3.10.1</b> | Fuentes de reclutamiento interno  | 55 |
| <b>3.10.2</b> | Fuentes de reclutamiento externo  | 56 |
| <b>3.11</b>   | Selección de personal   | 61 |
| <b>3.11.1</b> | Entrevista de selección   | 63 |
| <b>3.11.2</b> | Assessment center o centro de evaluación                                | 64 |
| <b>3.12</b>   | Inducción del personal  | 65 |
| <b>3.13</b>   | Capacitación del personal   | 68 |
| <b>3.13.1</b> | Detección de las necesidades de capacitación                            | 71 |
| <b>3.13.2</b> | Evaluación de los resultados de la capacitación                         | 72 |
| <b>3.14</b>   | Evaluación del desempeño  | 73 |
| <b>3.14.1</b> | Objetivos de evaluación de desempeño                                    | 74 |
| <b>3.14.2</b> | Factores de evaluación del desempeño                                    | 74 |
| <b>3.14.3</b> | Retroalimentación de la evaluación del desempeño                        | 77 |

|  |    |
|--|----|
| <b>3.15</b> Plan de acción e implementación de la unidad de recursos humanos | 80 |
| <b>3.16</b> Presupuesto  | 82 |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | 87 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>   | 89 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | 91 |
| <b>ANEXOS</b>  | 92 |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>   | <b>Pág.</b> |
|------------|---|-------------|
| 1          | Procesos básicos de la administración de recursos<br>Humanos        | 11          |
| 2          | Detalle de muestra  | 30          |
| 3          | Datos históricos de la empresa                                      | 45          |
| 4          | Organigrama nominal propuesto para la unidad de recursos<br>humanos | 54          |
| 5          | Elementos de la inducción de personal                               | 67          |
| 6          | Factores de evaluación de desempeño                                 | 75          |
| 7          | Plan de acción e implementación de la unidad                        | 80          |
| 8          | Gastos de inversión   | 84          |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| <b>No.</b> | <b>Título</b>  | <b>Pág.</b> |
|------------|--|-------------|
| 1          | Representación gráfica lineal                                    | 5           |
| 2          | Representación gráfica funcional                                 | 6           |
| 3          | Representación gráfica lineal-staff                              | 7           |
| 4          | El ciclo de la capacitación                                      | 22          |
| 5          | Organigrama actual de la empresa                                 | 33          |
| 6          | Función de la persona encargada de llevar registros de personal  | 35          |
| 7          | Frecuencia de la capacitación                                    | 39          |
| 8          | Efectos de la falta de capacitación                              | 40          |
| 9          | Realiza evaluaciones del personal bajo su cargo                  | 41          |
| 10         | Conocimiento de las prestaciones de la empresa                   | 43          |
| 11         | Metas de la implementación de unidad de recursos humanos         | 51          |
| 12         | Organigrama general propuesto                                    | 53          |
| 13         | Organigrama funcional propuesto de la unidad de Recursos humanos | 54          |
| 14         | Diagrama de proceso de reclutamiento de personal                 | 59          |
| 15         | Diagrama de proceso de selección de personal                     | 62          |
| 16         | Diagrama de proceso de capacitación                              | 70          |
| 17         | Diagrama de proceso de evaluación de desempeño                   | 79          |

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos se puede definir como una pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, por medio de ella los integrantes son atraídos, contratados, desarrollados y retenidos para contribuir al logro de los objetivos de los trabajadores y de la empresa.

La característica principal de los recursos humanos es que no pueden ser patrimonio de la organización, a diferencia de otro tipo de recursos, los conocimientos, experiencias y habilidades son patrimonio personal.

La empresa objeto de estudio, ha realizado cambios en la estructura organizacional, sin embargo no cuentan con una unidad especializada que se encargue de la administración de recursos humanos. Derivado de lo anterior se realizó la presente investigación dentro de la empresa, que tiene como objetivo presentar la propuesta de la “Creación de una unidad administrativa de recursos humanos” para que sirva de apoyo en la gestión del recurso humano de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada uno de los departamentos que integran la empresa.

En el capítulo 1 se define el concepto de un almacén general de depósito según lo establecido en la Ley de Almacenes Generales de Depósito, así como la teoría aplicada en la investigación, para que los lectores obtengan un marco de referencia de los conceptos que se utilizan en el presente informe.

En el capítulo 2 se presenta la metodología utilizada en la investigación, el diagnóstico administrativo de la unidad objeto de estudio, asimismo se muestran los resultados obtenidos, dicha información sirve como base para presentar la propuesta de solución a la problemática detectada en la administración de recursos humanos.

En el capítulo 3 se presenta la propuesta para la creación de la unidad administrativa de recursos humanos, en donde se incluyen los objetivos, alcances y metas, funciones, estructura organizacional de la unidad, así como el desarrollo de los procesos básicos en la administración de recursos humanos que son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño con los respectivos instrumentos administrativos que se utilizan para cada uno de los procesos antes mencionados, asimismo se plantean los escenarios para la implementación de la propuesta.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la bibliografía consultada en el desarrollo de dicha investigación.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 DEFINICIÓN DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**

**Artículo 1** “Los almacenes Generales de Depósito -que para los efectos de esta ley y de sus reglamentos se denominan simplemente "Almacenes"- son empresas privadas, que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas en forma de sociedad anónima guatemalteca, cuyo objeto es el depósito, la conservación y custodia, el manejo y la distribución, la compra y venta por cuenta ajena de mercancías o productos de origen nacional o extranjero y la emisión de los Títulos-valor o títulos de crédito a que se refiere el párrafo siguiente, cuando así lo soliciten los interesados”. (3: S/N).

#### **1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Existen varios conceptos que se refieren a los elementos que lo integran sin embargo, “al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. (5:7)

##### **1.2.1 PLANEACIÓN**

“La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. La planeación tiende un puente entre el punto donde se esta y aquel otro dónde se desea ir”. (5:122)

Es importante que se realice una planeación adecuada para establecer el rumbo que la empresa seguirá, con ello se minimiza el riesgo y ayuda a optimizar los recursos de las empresas.

Los elementos de la planeación que se utilizaran en la presente investigación son los que se describen a continuación:

**“Misión o propósito:** es en donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna”. (5:122)

En la actualidad las empresas deben contar con propósitos o misiones, en donde se expresa la razón por la cual la empresa existe en el mercado, qué clientes pretende atender, qué necesidades satisface y qué productos o servicios ofrece.

**“Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y control “. (5:122)

El establecimiento y conocimiento de objetivos ayuda a los administradores y empleados de la empresa a conocer los resultados que la empresa desea tener en determinado tiempo.

### **1.2.2 ORGANIZACIÓN**

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”. (5:31)

En la organización se distribuyen las actividades y lugares que las personas ocuparan dentro de la empresa, así como el tipo de autoridad que tendrán para con ello contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

## **COMPONENTES**

- ✓ Tipo de Estructura organizacional
- ✓ Dimensión de la estructura y sus categorías
- ✓ Modelo de diseño y sus características
- ✓ Tipo de departamentalización
- ✓ Tipo de tramo de control que refleja
- ✓ Sistema de organización que refleja

## **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Describe los criterios organizacionales el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

## **TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES:**

- ✓ Organización funcional
- ✓ Organización por producto/mercado
- ✓ Organización Matricial

## **DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA**

Sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, de nivel medio, gerentes de primera línea y personal operativo), y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Sus categorías: nivel estratégico, táctico y técnico. Puede ser:

- ✓ Vertical
- ✓ Horizontal

## **TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN: Desde el punto de vista clásico**

- ✓ Funcional
- ✓ Por producto o servicio
- ✓ Por clientes
- ✓ Por territorio
- ✓ Por proceso

## **TRAMO DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

Es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente específico. Puede ser de dos tipos:

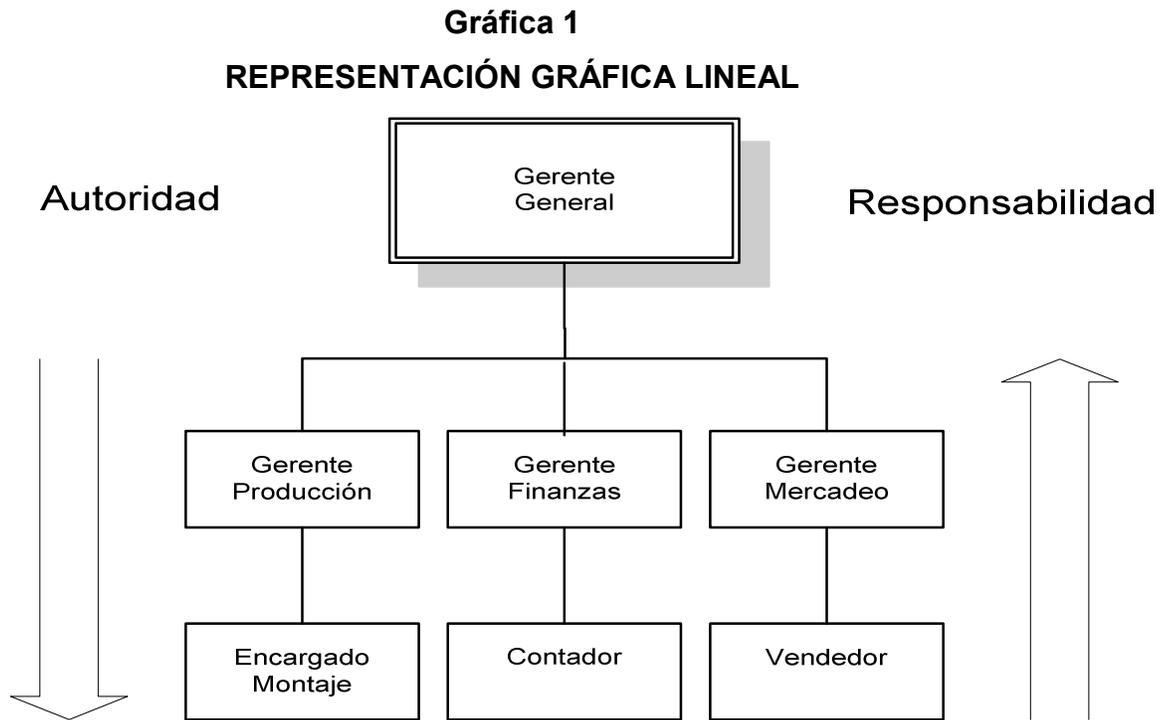
- ✓ Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)
- ✓ Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)

## **SISTEMAS DE ORGANIZACION**

Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se representan por medio de graficas de organización y se complementan con análisis de puestos. Estos pueden ser:

- ✓ Sistema Lineal o Militar
- ✓ Sistema Funcional
- ✓ Sistema Lineal-Staff

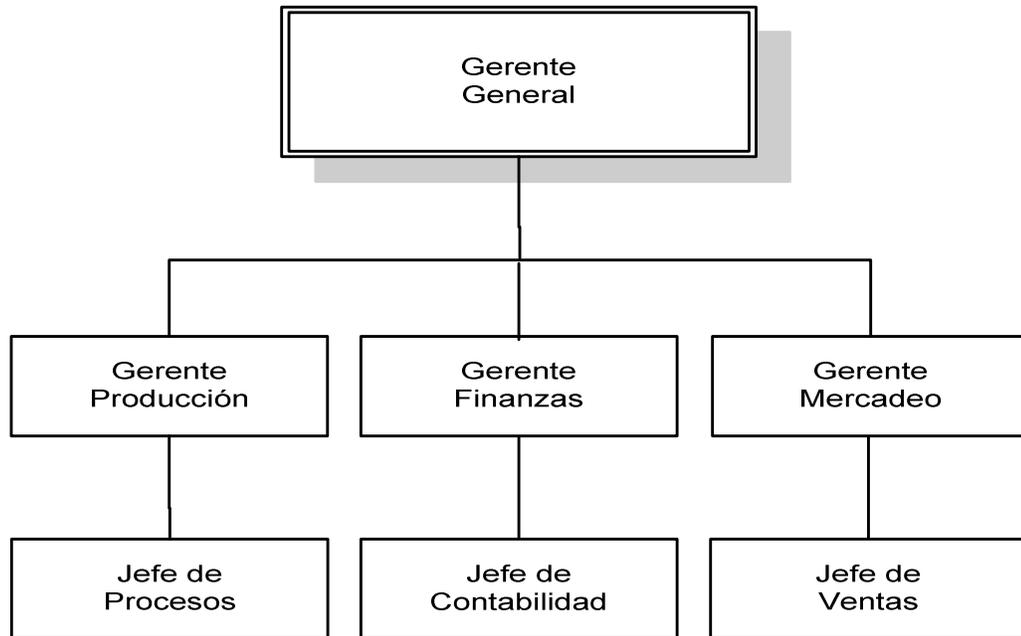
**Sistema Lineal o Militar:** Aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.



Fuente: Organización de Empresas, Enrique Benjamin Franklin Fincowsky, Pág. 126

**Funcional o Taylor:** Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización.

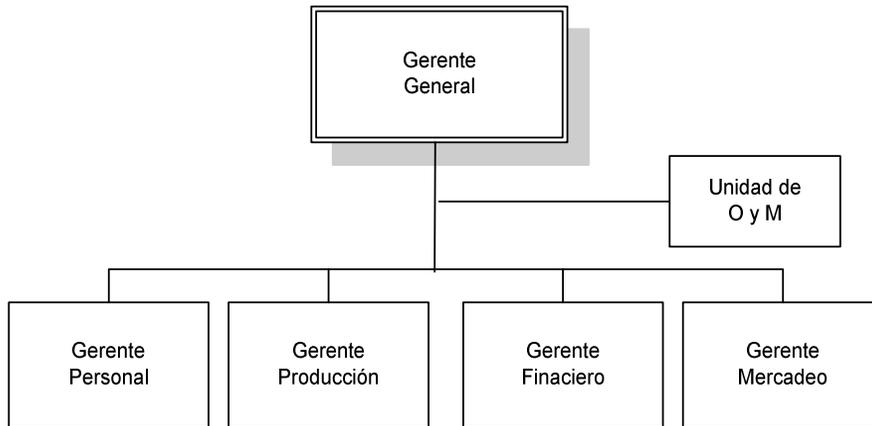
**Gráfica 2**  
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA FUNCIONAL**



Fuente: Organización de Empresas, Enrique Benjamin Franklin Fincowsky, Pág. 127

**Lineal-Staff:** Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad-responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función (funcional)". (4:124/140)

**Gráfica 3**  
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA LINEAL-STAFF**



Fuente: Organización de Empresas, Enrique Benjamin Franklin Fincowsky, Pág. 139

### **1.2.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

“La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse de manera estrecha con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras internacionales de funciones de puestos”. (5:364)

A esta función del proceso administrativo se le denomina actualmente administración de recursos humanos, por medio de ella se realizan procesos necesarios e importantes como lo son reclutamiento, selección, socialización,

capacitación y desarrollo, para asegurar la eficiencia en las diferentes tareas que realizan los individuos dentro de la organización.

#### **1.2.4 DIRECCIÓN**

“La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. (5:32)

Es una parte fundamental dentro de la administración, a través de ella se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar la gestión del administrador, esta relacionada con el liderazgo, motivación, poder, comunicación y toma de decisiones entre otros.

#### **1.2.5 CONTROL**

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición de desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”. (5:32)

En esta fase es donde se establecen los indicadores de medición para posteriormente evaluar el desempeño con el fin de establecer el cumplimiento efectivo de las metas de la empresa.

### **1.3 EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

“La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos.

Los diferentes subsistemas que integran dicho sistema son los siguientes:

- Subsistema de integración de recursos humanos
- Subsistema de organización de recursos humanos
- Subsistema de retención de recursos humanos
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos
- Subsistema de auditoría de recursos humanos”. (1:93)

Se considera como un sistema la administración de recursos humanos, porque se encuentra interrelacionado con diferentes subsistemas y cada uno crea influencia sobre el otro para posteriormente proporcionar retroalimentación, para el presente trabajo se utilizaron los subsistemas de integración, organización y desarrollo de recursos humanos.

### **1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF**

“La responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. El presidente es el responsable de toda la organización, le corresponden las decisiones sobre la dinámica, los destinos de la empresa y sobre los recursos disponibles y necesarios. Cada jefe es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que este sea, de línea o asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc.”. (1:116)

“Sin embargo para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultoría, el departamento de staff también debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc.), para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas”. (1:117)

La administración de recursos humanos en la actualidad es una de las actividades más importantes de las empresas ya que depende de ello la permanencia del personal dentro de la misma, por tal motivo es responsabilidad directa de cada jefe de área ya que este tiene autoridad sobre sus subordinados, al mismo tiempo debe recibir una adecuada orientación acerca de las políticas y procedimientos de la empresa, en este sentido se auxilia del departamento de recursos humanos. Derivado de los cambios constantes a los que están expuestas las empresas se observa que la nueva tendencia de los departamentos encargados de administrar el personal es función de staff o asesoría.

### **1.5 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO**

“Los procesos básicos de la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, lo cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica,

los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor". (1:118)

**Cuadro 1**  
**PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DE RECURSOS HUMANOS**

| <b>Proceso</b> | <b>Objetivo</b>   | <b>Actividades involucradas</b>   |
|----------------|---|---|
| Integración    | Quiénes trabajan en la organización                           | Investigación del mercado de RH<br>Reclutamiento de personas<br>Selección de personas   |
| Organización   | Qué harán las personas en la organización                     | Socialización de las personas<br>Diseño de puesto<br>Descripción y análisis de puestos<br>Evaluación de desempeño               |
| Retención      | Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización | Remuneración y retribuciones<br>Prestaciones y servicios sociales<br>Higiene y seguridad en el trabajo<br>Relaciones sindicales |
| Desarrollo     | Cómo preparar y desarrollar a las personas                    | Capacitación<br>Desarrollo organizacional   |
| Auditoria      | Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas             | Banco de datos<br>Sistemas de información<br>Controles<br>Constancia<br>Productividad<br>Equilibrio social                      |

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 170

Los cinco procesos anteriormente mencionados forman un proceso integral, mediante el cual las personas son atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la empresa. Para efectos de la presente investigación se utilizaron los procesos de integración, organización y desarrollo.

## **1.6 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades.

En estricto sentido una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

- Políticas de integración de recursos humanos
- Políticas de organización de recursos humanos
- Políticas de retención de los recursos humanos
- Políticas de desarrollo de los recursos humanos
- Políticas de auditoría de los recursos humanos”. (1:120).

Es necesario que las empresas elaboren e implementen políticas de recursos humanos, para establecer criterios que les ayude en la administración eficiente del personal, las mismas deben ir de acuerdo con la misión de la empresa, para contribuir a alcanzar los objetivos de los empleados y la empresa.

## **1.7 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas”. (1:122)

Los objetivos de recursos humanos deben elaborarse conforme a los objetivos de la empresa, para contribuir al éxito de la empresa, dirigiendo al personal de acuerdo a las necesidades de la organización, respondiendo a la ética y a los retos de la sociedad, tomando en cuenta los objetivos personales de los integrantes de la empresa, para alcanzar una mayor productividad.

## **1.8 LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“El papel de la administración de recursos humanos deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, mas rápidas, proactivas y competitivas. (1:125)

La función de recursos humanos en la actualidad debe ser integrada, ya que no solo se debe dirigir a las personas, también debe administrarse de una manera eficiente incluyendo nuevas herramientas y principios que se encuentren relacionados con la conducta humana, para aplicarlos y obtener una mayor eficiencia del personal que colabora en la empresa.

### **1.9 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. La función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización, requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres partes:

- Qué necesita la organización en termino de personas
- Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos
- Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- Investigación interna de las necesidades
- investigación externa del mercado
- Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar”. (1:150)

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para ocupar un puesto vacante, las organizaciones deben elaborar los procedimientos para que dicha actividad se lleve a cabo de manera técnica.

### **1.9.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

“El reclutamiento interno es cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal”. (1:158)

El reclutamiento interno representa una oportunidad de disminuir gastos en el proceso, debido a que no se incurre en gastos en la publicación de los anuncios y se constituye en una herramienta de motivación a los empleados para promociones o traslados dentro de la empresa.

### **1.9.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contacto con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuelas.
- Conferencia y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de Internet”. (1:160)

Por medio del reclutamiento externo se pueden atraer a candidatos potenciales para ocupar las plazas vacantes que existan en la organización. Por lo que es necesario realizar un análisis de las diferentes técnicas utilizadas en el reclutamiento, para aplicar la más apropiada, tomando en cuenta los recursos con los que cuenta la organización.

### **1.10 SELECCIÓN DE PERSONAL**

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto”. (1:169)

La selección de recursos humanos, es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los puestos vacantes en la empresa, con lo que se pretende conservar o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal seleccionado.

### **1.10.1 ENTREVISTAS DE SELECCIÓN**

“La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por otro lado el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus relaciones (salidas) y, de esta manera establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones”. (1:178)

Para llevar a cabo entrevistas de selección es necesario contar con guías o modelos, para que al momento de realizar la selección del personal se cuente con una base técnica que le brinde al entrevistador una orientación para el desarrollo de la misma, adicionalmente para que las entrevistas sean objetivas se debe capacitar a los entrevistadores, para cumplir con los objetivos establecidos para el efecto.

### **1.10.2 ASSESSMENT CENTER**

“El Assessment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (tests psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa”. (6: S/N)

En la actualidad las empresas se preocupan por seleccionar los candidatos idóneos para cada puesto, por tal motivo se inclinan por incorporar en su proceso

de selección métodos que les permitan conocer las competencias reales y potenciales de los candidatos, para que dicho proceso este sustentado en evaluaciones que permitan conocer habilidades específicas de acuerdo al perfil del puesto que se pretenda cubrir y el rol que desempeñara la persona dentro de la organización. Esta metodología se puede incorporar en la empresa aprovechando la especialización y el potencial que tienen algunos de los jefes de los departamentos, e incorporarlos al proceso de selección de las personas que serán los colaboradores de las áreas que supervisan.

### **1.11 SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL**

“Una vez reclutada y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por lo tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Solo algunas personas reúnen las características para ingresar a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes; además, simultáneamente, apoyándolas a desprenderse de los viejos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar el comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, su contexto y a su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización”. (1:196)

Los programas de socialización, ayudan al los nuevos integrantes a conocer la cultura de la empresa, al mismo tiempo, ayudan a conocer las actividades específicas que realizará la persona en el puesto de trabajo asignado dentro de la empresa.

## **1.12 DESCRIPCION DE PUESTOS:**

“Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (porque lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas”. (1:227)

Los descriptores de puestos constituyen un elemento importante para la socialización y conocimiento de las responsabilidades y atribuciones del personal de reciente ingreso.

### **1.12.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTOS**

“Para elaborar los descriptores de puestos se cuenta con el método de la entrevista, el cual es un método flexible y garantiza la participación activa entre el especialista de la unidad de recursos humanos y el empleado, lo que permite la eliminación de dudas de ambas partes.(1:230)

Es importante mencionar que esta metodología encaja perfectamente en la función staff, debido a que se mantiene la responsabilidad de línea al permitirles directamente a los colaboradores proporcionar la información referente a su puesto de trabajo y el especialista de la unidad de recursos humanos únicamente se limita a entrevistar para obtener los datos referentes al puesto.

### 1.12.2 ANOTACIONES A OBSERVAR EN LA REDACCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

1. **“Código del puesto:** Este es el número clave que en algunas empresas se utiliza para efectos de ordenamiento y fácil localización de los mismos. En algunos casos, se otorga el número que presupuestariamente le corresponde.
2. **Titulo del puesto:** Anotar el nombre con el que formalmente (vía presupuesto, nomina de pago, contrato de trabajo, etc.) se ha denominado el puesto.
3. **Inmediato superior:** Señalar el nombre del puesto de la persona de quien recibe ordenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.
4. **Subalternos:** Indicar el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.
5. **Naturaleza:** (Descripción genérica del puesto) Esta es una descripción sucinta de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga del resto de los puestos existentes en la empresa.
6. **Funciones:** breve de las tareas o labores que son características del puesto, en este apartado no se pretende incluir todas las tareas que se realizan en cada uno de los puestos, por lo tanto es un apartado representativo.
7. **Relaciones de trabajo:** Describe los contactos personales y de relaciones, públicas que los empleados deben de mantener en el desempeño de sus atribuciones tanto en forma intra como interinstitucional.

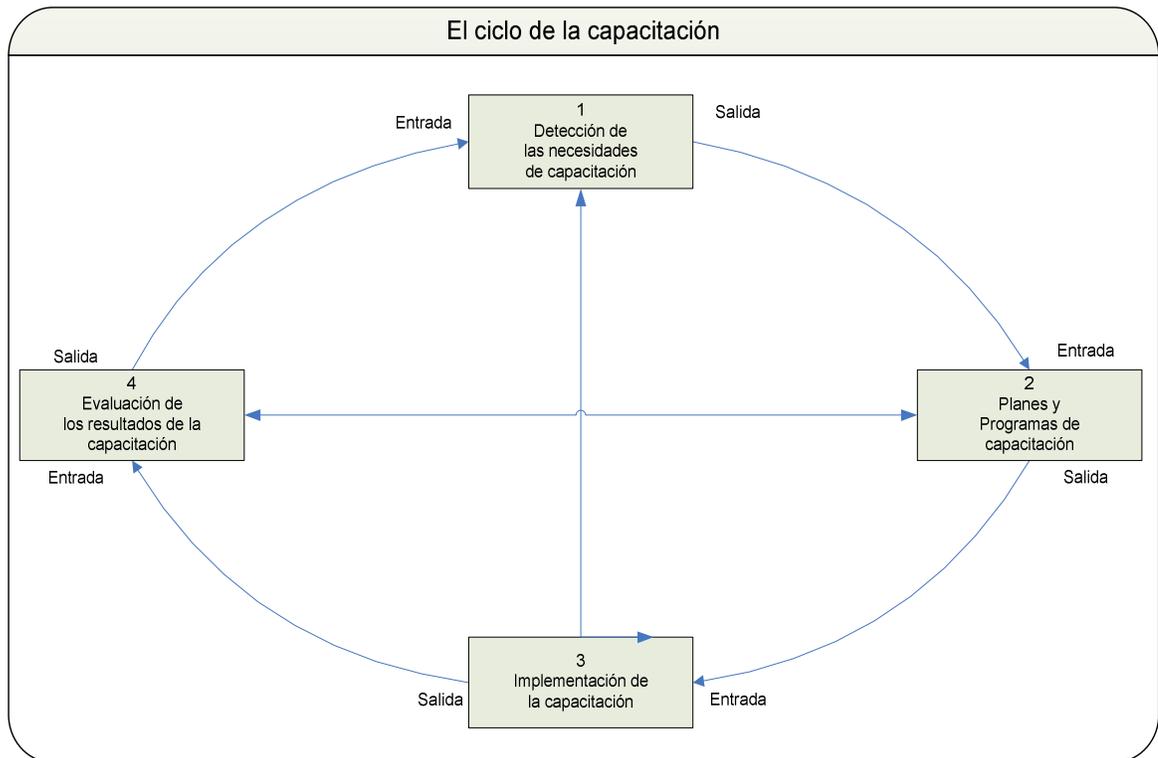
- 8. Autoridad:** Es la descripción del grado de decisión que el titular del puesto tiene para actuar en las diferentes actividades, tareas o labores en que participa, sobre que puestos tiene mando y responsabilidad y en que grado se afectan sus relaciones de trabajo.
- 9. Responsabilidad:** Se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la custodia, despacho, uso de equipo y mobiliario, valores; así como la eficiencia en el trabajo. Deben indicarse en orden de prioridades y conforme su cuantía de utilización.
- 10. Requisitos mínimos del puesto:** Es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización, experiencia, conocimientos, habilidades y/o destrezas etc., que un candidato debe reunir para ocupar el puesto de trabajo.
- 11. Otros requisitos:** Aunque no es determinante para algunos casos esta sección, puede servir como complemento a la información otorgada al aspirante del puesto o a las autoridades para contratarlo correctamente”.(6:93)

### **1.13 CAPACITACIÓN**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (1:388)

**Gráfica 4**

**CICLO DE LA CAPACITACIÓN**



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 171

**1.13.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

“Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional
- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”. (1:390)

Esta fase es básica en la planificación de la capacitación del personal, debido a que en ella se realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados, estableciendo un inventario de necesidades. Adicionalmente aporta una base técnica e involucra directamente a los mandos medios y personal bajo su cargo para que dicho diagnóstico se realice de manera objetiva.

### **1.13.2 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

“Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación se pasa a preparar su programa”. (1:397)

Con el programa de capacitación se cubren las necesidades de cada uno de los empleados detectadas en la primera etapa, detallando las técnicas a utilizar y la logística para llevar a cabo la capacitación.

### **1.13.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

“Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o la realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices”. (1:402)

En esta fase se ejecuta la capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas y a los programas de capacitación establecidos con anterioridad.

#### **1.13.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN**

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación, tienen relación con la consecución de las metas de la empresa”. (1:403)

En esta fase se conoce el impacto que generó la capacitación, el grado de aprendizaje, cambios de conducta logrados en las personas que participaron en la misma, en general tener conocimiento de los resultados obtenidos derivados de la capacitación.

#### **1.14 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que se deben alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimular el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe nominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progresos, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y a su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de

adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas”.(2:198)

La evaluación de desempeño ayuda a las empresas a promover la mejora de los resultados, ya que se utiliza para comunicar a los empleados el desempeño de sus labores para proponer los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos, adicionalmente sirve como apoyo en la toma de decisiones administrativas sobre promociones, asensos, capacitaciones, despidos, etc.

### **1.15 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objetivo de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (6:15)

El diagnóstico administrativo se utiliza para establecer las causas y consecuencias de la problemática existente en una empresa, para proponer soluciones que sean coherentes con la unidad de análisis.

#### **CARACTERÍSTICAS:**

- “Es un estudio: por lo tanto requiere un campo de aplicación (toda o parte de la empresa); que debe utilizar una forma y esperar un resultado de su aplicación (detectar fallas, causas, consecuencias y soluciones viables posibles)

- Es sistemático, es un enfoque que utiliza la teoría y la práctica y con un proceso de aplicación determinado. O sea, parte de lo que es la empresa, como se realiza eso “qué es” y apunta, mediante el análisis de los hechos en forma técnica-científica.
- Es integral: Estudiar todos los aspectos que se relacionan con los que se desean investigar: toda la empresa: sus funciones, forma de estar organizado, comunicación y relación como opera, su funcionamiento: las actividades que realizan los puestos de trabajo, la observancia o no de lo formal, el uso de los recursos, etc.
- Análisis periódico: Se debe formular y realizar en períodos cortos y observando el “cuándo” realizarlo (no cuando hay crisis) y se debe repetir para observar si lo planteado ha dado o no resultados positivos.” (6:15)

### **1.15.1 DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para determinar la situación actual por la que atraviesa la empresa se utiliza la metodología siguiente:

#### **Análisis estructural**

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, de conformación, los recursos asignados, etc”. (6:22)

Por medio de la aplicación del análisis estructural dentro de una organización, se conocen los diferentes órganos que la integran, niveles jerárquicos, cantidad de personal, así como el tipo de autoridad que se ejerce en la organización.

### **Análisis funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo”. (6:23)

El análisis funcional pretende establecer las funciones necesarias para llevar a cabo de manera eficiente la gestión del personal.

### **Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio”. (6:23)

Este análisis ayuda a identificar los procesos establecidos en una unidad de análisis, estableciendo el seguimiento respectivo y determina que procesos corresponde aplicar en dicha unidad.

### **Análisis de facultades**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo”. (6:24)

Con este análisis se establecen las facultades de los integrantes de la organización, así como la responsabilidad que posee.

### **Análisis de relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio”. (6:24)

Con el análisis se establece los canales de comunicación existentes entre los diferentes departamentos de la organización.

### **1.15.2 ANALISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

Actividades a desarrollar:

Se confrontan los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio, tales como:

- a) Verificar el tramo de control de cada órgano.
- b) Analizar la cadena de mando de la dependencia.
- c) Determinar los niveles jerárquicos establecidos.
- d) Estudiar los criterios de la organización.
- e) Indicar la forma de consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas.
- f) El tipo de correspondencia funcional.
- g) La correspondencia entre objetivos.
- h) Analizar la continuidad en los procesos.
- i) Relacionar la correspondencia de los procesos.
- j) Determinar la correspondencia entre las relaciones y la naturaleza de los órganos.
- k) Comprobar la normatividad de las relaciones”. (6:25)

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO

#### 2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### ✓ MÉTODOS

Para realizar la presente tesis se utilizó el método inductivo deductivo, para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación, que permitirá relacionar las deficiencias detectadas en la administración de recursos humanos dentro de la empresa.

##### ✓ TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación y determinar la situación de la empresa se utilizó la técnica de observación directa, misma que se detalla a continuación:

**Observación directa:** observación de los procesos utilizados por la persona encargada de llevar los registros del personal, asimismo la percepción de algunos colaboradores de la empresa para obtener información sobre el grado de satisfacción y confianza en la persona que lleva los registros del personal.

##### ✓ INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en la investigación son:

- **Cuestionarios:** se trasladó a siete Jefes de departamentos de la empresa y 2 personas del grupo gerencial un cuestionario conformado por 13 preguntas. Las preguntas utilizadas para la recolección de datos son cerradas, es decir con información limitada, tanto dicotómicas como de clasificación múltiple, presentando varias alternativas de respuestas. Para una mejor recolección de datos, en algunas preguntas se le solicitó al

entrevistado explicar las respuestas, para posteriormente realizar el análisis respectivo.

Prueba piloto se traslado el cuestionario a cinco de los colaboradores para comprobar la comprensión del tema y la correcta interpretación de las preguntas planteadas, se resolvieron dudas, permitiendo con ello depurar la información solicitada en el cuestionario, para posteriormente trasladarlo al personal escogido y obtener la información necesaria para la elaboración del diagnóstico.

Para que la investigación se sustente en bases sólidas para el cuestionario se tomo en cuenta la opinión de las siguientes personas:

**Cuadro 2**  
**DETALLE DE MUESTRA PARA CUESTIONARIOS DE UNA EMPRESA**  
**CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DEPÓSITO**

| <b>Cantidad</b> | <b>Cargo que ocupa</b>      |
|-----------------|-----------------------------|
| 1               | Gerente General             |
| 1               | Sub- Gerente                |
| 1               | Jefe de Negocios            |
| 1               | Jefe de Contabilidad        |
| 1               | Jefe de Soporte Tecnológico |
| 1               | Jefe de Maquila             |
| 1               | Jefe de Importaciones       |
| 1               | Jefe de Bodegas             |
| 1               | Jefe de Mantenimiento       |
| <b>9</b>        | <b>Total</b>                |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

- **Guía de observación:** se consulto a los colaboradores de la empresa objeto de estudio sobre las experiencias relacionadas con la administración de recursos humanos, anotando literalmente los comentarios del personal, mismos que sirvieron de base para complementar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Posteriormente a la aplicación de los instrumentos en la investigación de campo se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad objeto de estudio es una empresa con funciones de almacén general de deposito, fundada en 1,979; por accionistas del Banco del Café, institución supervisada por la Superintendencia de Bancos, cuenta con un depósito fiscal custodiado por personal de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-.

Brinda servicios de almacenaje fiscal, almacenaje simple, servicio de fianzas para empresas amparadas bajo el decreto 29-89, emisión de certificados de depósito y bonos de prenda, debido a la demanda actual de los clientes reales y potenciales, brinda servicios complementarios a la logística de importación, pese a la desintegración del Grupo Bancafé al que pertenecía, se encuentra ubicada en los primeros cuatro lugares de la industria, por los ingresos por servicios que reporta, los clientes la perciben como una empresa innovadora, cuenta con tecnología de punta en controles de inventarios y localizaciones de mercadería.

Anteriormente la administración de recursos humanos estaba atendida por la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Bancafé al cual pertenecía la Almacenadora, sin embargo este Grupo desapareció en Octubre de 2,006, quedando la empresa sin una estructura y la asesoría de una unidad especializada en Recursos Humanos que solventara las funciones propias de esta unidad, de tal manera que la administración de la empresa tomo la decisión

de nombrar a una persona que se encargara de llevar controles de la nomina de los empleados dejando al margen otros importantes procesos y funciones necesarios e indispensables para la eficiente administración de recursos humanos.

La fundamentación estratégica de la empresa se detalla a continuación:

**Misión:**

Brindarles a nuestros clientes soluciones altamente calificadas para mejorar su rentabilidad a través del uso de nuestros innovadores servicios de almacenaje, logística, distribución y asesoría en trámites de financiamiento con excelencia de servicio

**Visión:**

Líderes en servicios y soluciones innovadoras de Almacenaje y Logística de apoyo a la cadena de abastecimiento que demanda el mercado globalizado.

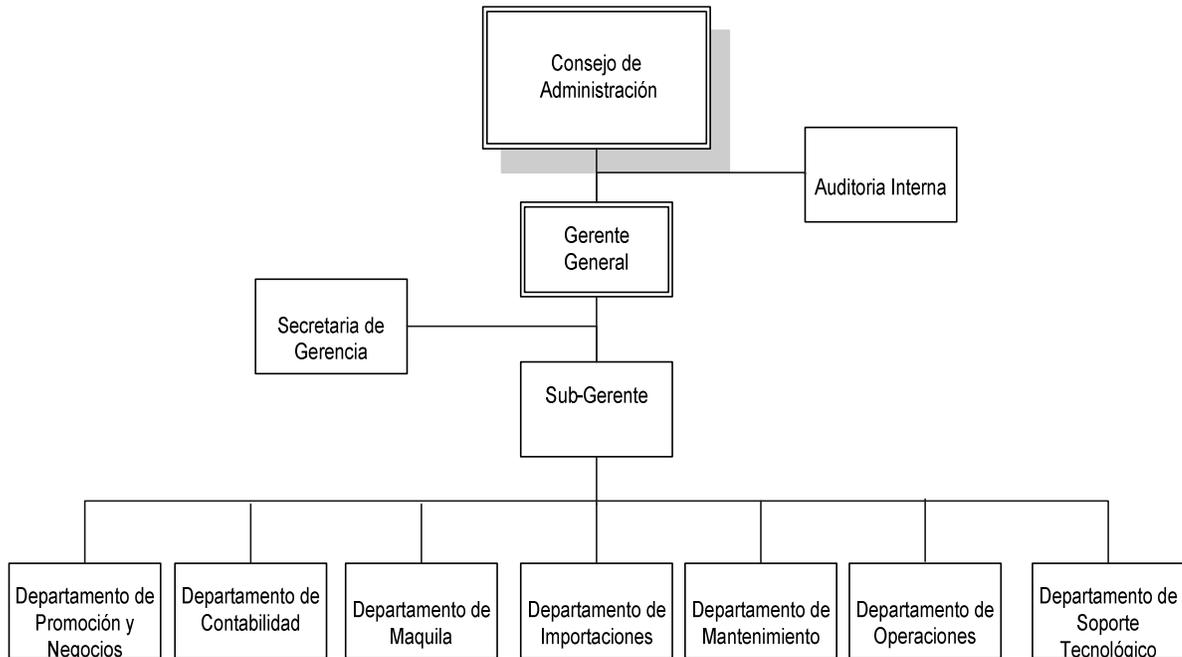
## **2.3 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

### **2.3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Con base al estudio realizado se puede observar que no existe dentro de la estructura de la empresa una unidad especializada que se encargue de la administración del recurso humano, lo que provoca que únicamente se cubran algunas tareas relacionadas con dicha gestión, descuidando los procesos esenciales para que los colaboradores se sientan integrados dentro de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama que muestra la estructura actual de la empresa objeto de estudio:

**Gráfica 5**  
**ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA**  
**CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**



Fuente: Información proporcionada por la Empresa

La empresa cuenta con 56 empleados y 25 puestos de trabajo y se visualizan 3 niveles jerárquicos integrados por el Consejo de Administración y Gerencia que representa el nivel estratégico o superior, Jefes de Departamentos o Mandos Medios que es el nivel táctico y nivel operativo o técnico. Es evidente que la estructura organizacional de la empresa responde parcialmente a las necesidades y requerimientos de la operación y del negocio en cuanto a la función de la administración de recursos humanos, soportado en un número considerable de trabajadores, que deben ser seleccionados, orientados, capacitados de una manera técnica por una unidad especializada, que a la fecha no existe, pues los controles del personal son llevados por una sola persona que no tiene conocimientos especializados, provocando que los empleados de la

empresa no sean atendidos eficientemente en lo relacionado a la administración del personal.

Dicha información se evidencia en los resultados del cuestionario pues varios de los colaboradores exponen su inconformidad por la falta de asesoría, motivación y respaldo de una unidad especializada que los apoye en la administración del personal bajo su cargo y reconocen que ello incide en una mala atención al cliente tanto interno como externo, evidenciándose en el incremento de quejas de clientes por mal servicio.

### **2.3.2 ANÁLISIS FUNCIONAL**

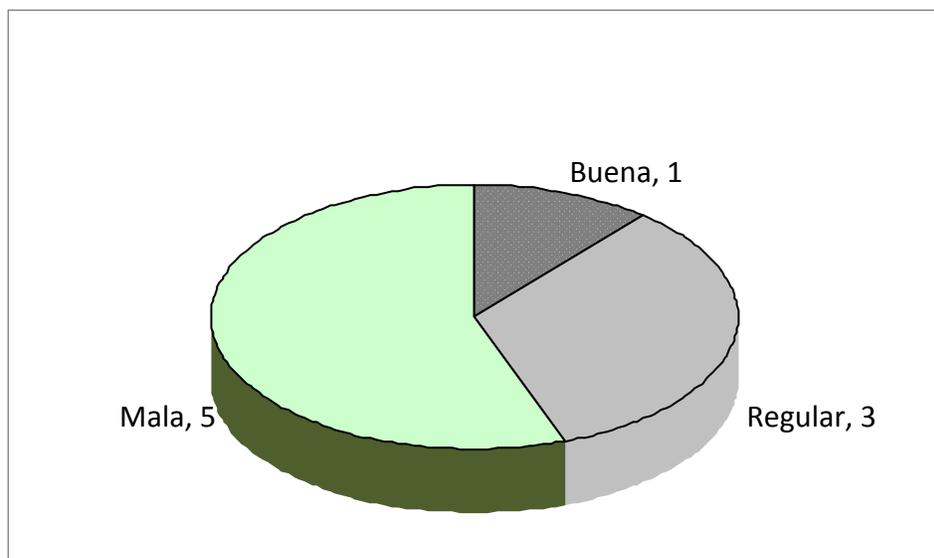
En cuanto a las funciones básicas de la unidad no están formalmente definidas debido a que en el organigrama no existe una unidad como tal, e inexistencia de manual de puestos. De acuerdo con la investigación realizada se determinó que no han tenido controles adecuados en el manejo de la información de planillas debido a que mucha de la información relacionada con las asignaciones mensuales de los colaboradores la conocen empleados de otros departamentos, provocando con ello inconformidad y problemas en el clima organizacional de la empresa.

Existe duplicidad de funciones en algunos puestos, aunque existen manuales de descripciones de ciertos puestos elaborados por la gerencia de recursos humanos anterior, no están actualizados de acuerdo al cambio de procedimientos y legislación aplicable, la mayoría de los colaboradores conocen sus atribuciones, mismas que van modificándolas de acuerdo a los cambios y necesidades presentadas, sin embargo es necesario que cada uno de los puestos de la empresa posean una descripción técnica actualizada, para que este sea el punto de partida para la elaboración del programa de inducción específica de cada puesto, asimismo sea la base para evaluar el desempeño de los colaboradores.

También se observa la ausencia de políticas de recursos humanos enfocadas al mantenimiento, identificación y desarrollo de competencias del personal, así como desarrollo de modelos de evaluación de desempeño y recompensas del personal, que son funciones principales de los departamentos de recursos humanos, debido a que dichos departamentos son fundamentalmente de servicios y asesoría.

Para complementar el presente análisis a continuación se presenta los resultados de la aplicación del cuestionario que se traslado a los jefes de departamentos de la empresa:

**Gráfica 6**  
**FUNCIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DE LLEVAR**  
**REGISTROS DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE**  
**ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

- ✓ Según la información de la grafica anterior, esto se debe a que dicha persona, básicamente realiza los registros de la nómina, emisión de constancias de trabajo, certificados del IGSS, entre otras funciones que son eminentemente operativas, dejando al margen funciones importantes en la gestión de recursos humanos como reclutamiento, selección, socialización y capacitación, necesarios para que la administración eficiente del personal que labora en la empresa y ello contribuya alcanzar los objetivos tanto de los empleados como de la empresa.
  
- ✓ El 100% de los encuestados contestaron que conocen no las políticas de recursos humanos, impactando esto negativamente en personal al no tener un criterio establecido para la administración de recursos humanos, que orienten al personal sobre los objetivos organizacionales e individuales, mejorar la toma de decisiones, reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa y lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia, esto impacta en la productividad y en la seguridad laboral que todo trabajador aspira tener, asimismo, los encuestados indican que es necesario que la organización cuente con políticas de recursos humanos para apoyar la gestión que realizan dentro de la empresa.
  
- ✓ Conocimiento de visión, misión o propósito y valores a los que el 100% contesto que si conocen estos elementos, sobre las políticas y procedimientos el 100% contesto que no los conocen y sobre la descripción técnica de sus puestos de trabajo el 50% contesto que no la conocen. Lo que indica que los Mandos Medios de la empresa conocen la filosofía de la empresa, sin embargo al no conocer las políticas y procedimientos de las empresas provoca que no se les de a conocer a los colaboradores de los distintos departamentos el código de valores éticos

de la organización, mismo que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la empresa.

### **2.3.3 ANALISIS PROCEDIMENTAL**

Actualmente no existen procedimientos para reclutamiento, selección, socialización y desarrollo de los colaboradores, para guiar al personal en las actividades a seguir para la correcta administración de los mismos. Se evidencia una desorganización y pérdida de tiempo en los trámites generales, tales como seguro médico, constancia de trabajo, contratación del personal, periodos vacacionales, etc. Los procesos son llevados de forma empírica e informal lo cual no es coherente con el proceso administrativo, dentro de las actividades principales de la planeación se encuentra el establecimiento de políticas, procedimientos.

Derivado de lo anterior puede deducirse que la productividad de la empresa se ve seriamente afectada, pues las deficiencias detectadas influyen directamente en bienestar de los colaboradores de la empresa. Para efectuar las tareas de recursos humanos se deben realizar una serie de pasos innecesarios que provoca perdida de tiempo y recursos, asimismo esto impacta en la rentabilidad de la empresa.

Como complemento se presenta los resultados de la aplicación del cuestionario que se traslado a los jefes de departamento de la empresa:

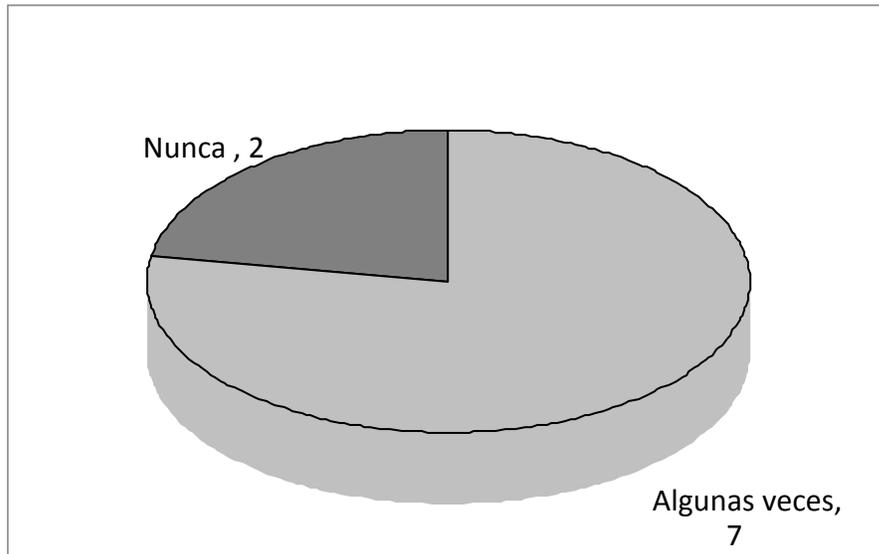
- ✓ El 100% de los encuestados contestaron que no conocen las fuentes de reclutamiento que se utilizan en la empresa, razón por la cual al momento de tener plazas vacantes dentro de los departamentos se realizan recomendaciones de personas conocidas y en ocasiones se utilizan servicios outsourcing, sin tener definidas las fuentes de reclutamiento que se utilizaran, derivado de ello dicha actividad se realiza en la mayoría de

los casos de manera subjetiva, lo que provoca costos adicionales a la empresa, al reclutar a un candidato no apto para ocupar un puesto de trabajo determinado, e incremento en la rotación del personal.

- ✓ El 100% de los encuestados contestaron que no cuentan con procedimientos para selección de personal, por lo que al momento de realizarse la selección se hace de forma empírica, debido a que no se cuenta con las especificaciones de los cargos a ocupar, los requisitos indispensables exigidos al aspirante, necesarios para llevar a cabo la selección del personal de la empresa, que permita elegir entre los candidatos reclutados el idóneo para ocupar los puestos vacantes, con el objetivo aumentar la eficiencia y el mejorar desempeño del personal.
  
- ✓ De igual manera el 100% de los encuestados respondieron que no cuentan con una entrevista definida para realizar la selección del personal, lo que provoca que la entrevista no sea un instrumento objetivo en la selección, se debe tomar en cuenta que en el tiempo empleado para la misma se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Es importante que previo a realizar una entrevista de selección se les brinde asesoría a los jefes de los distintos departamentos sobre la importancia de la preparación tanto de la entrevista como del ambiente y desarrollo de la misma, para que sea productiva.

**Gráfica 7**

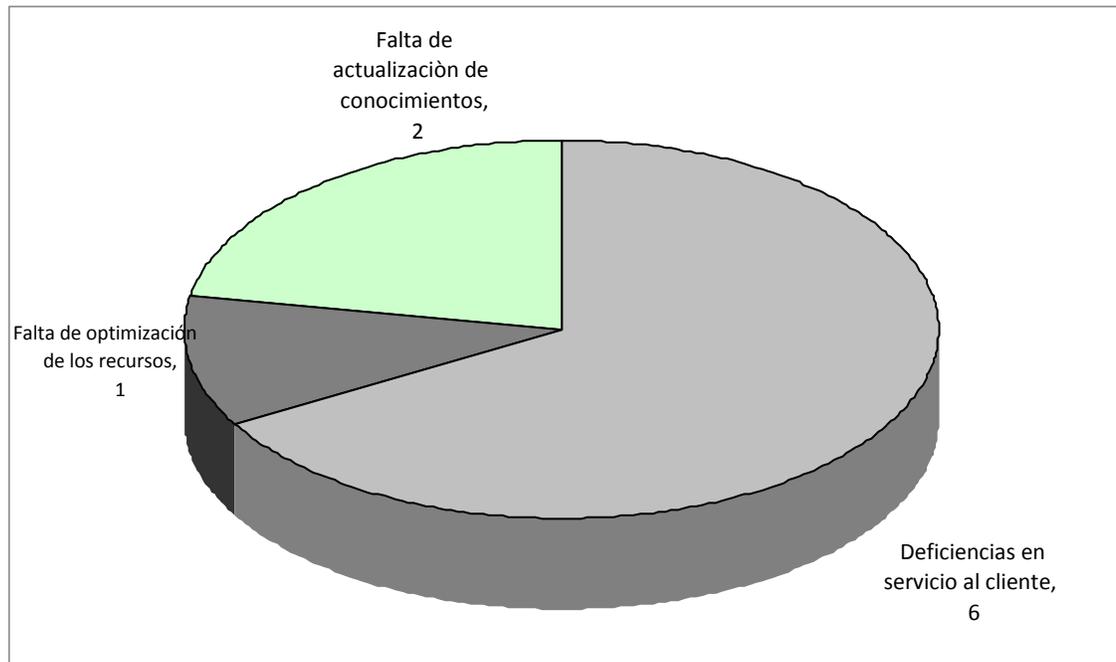
**FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

- ✓ La grafica anterior muestra que de los encuestados 7 respondieron que algunas veces han recibido capacitación y los 2 restante respondieron que nunca. Con lo que se evidencia que la empresa no cuenta con un programa de capacitación que incluya a los diferentes departamentos y permita que los empleados de la misma adquieran conocimientos, desarrollen habilidades, y competencias en función de los objetivos definidos, para la correcta ejecución de las tareas laborales, optimizando los recursos asignados. Asimismo, se observa que por no contar con un programa no son tomadas en cuenta las opiniones de los jefes de los diferentes departamentos de la empresa, para apoyar en la detección de las necesidades de capacitación de los colaboradores bajo su cargo y el poco entrenamiento que existe no es congruente a las necesidades reales de capacitación de los empleados de los diferentes departamentos.

**Gráfica 8**  
**EFFECTOS DE FALTA DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA CON**  
**FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**

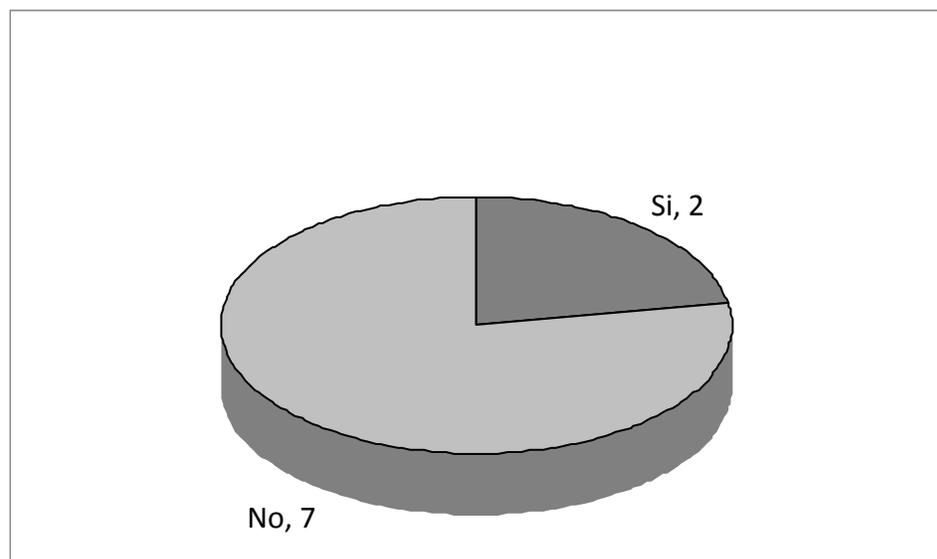


Fuente: Elaboración propia Año 2,009

- ✓ Del personal de encuestados 6 contestaron que la falta de capacitación afecta en el servicio al cliente, 1 persona respondió que impacta en la optimización de recursos y 2 de los entrevistados comentan que afecta en la actualización de conocimientos. Con dicha información se determinó que es necesario que los colaboradores reciban capacitación constante para mejorar el servicio al cliente, debido a la especialización de las diferentes tareas y la legislación aplicable a la empresa para evitar que se incumplan los procesos establecidos en dicha legislación, pérdida de clientes y mala imagen de la empresa en la industria.

Muchas de las deficiencias en la atención y servicio al cliente son atribuidas a la falta de capacitación y actualización de los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa siendo esta una de las causas principales de la perdida de clientes, aunque se trata de dar capacitación relacionada con las regulaciones legales de la empresa, se ha dejado al margen la capacitación específica de acuerdo al rol de cada integrante de la empresa.

**Gráfica 9**  
**REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL**  
**PERSONAL BAJO SU CARGO EN UNA EMPRESA CON FUNCIONES DE**  
**ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

- ✓ Según la gráfica anterior, 7 de los encuestados respondieron que no realizan evaluaciones del desempeño y los 2 restante respondieron que si, los jefes que llevan a cabo dichas evaluaciones lo hacen de una manera empírica y por iniciativa propia, asimismo se pudo confirmar que la empresa objeto de estudio no cuenta un sistema de evaluación de

desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos. Esto influye en el rendimiento y comportamiento de las personas en los puestos de trabajo que ocupan, no existe retroalimentación para reducir los errores cometidos, no existen incentivos para motivar el desempeño eficiente, y que dicha información sirva como punto de partida para generar oportunidades de crecimiento o promociones dentro de la organización

- ✓ El 100% de los encuestados respondieron que no cuentan con herramientas para realizar comparaciones entre el perfil real del empleado y el deseado. Lo que confirma que no se cuenta con indicadores de medición de desempeño, así como método definido para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa, provocando con ello que las deficiencias que se tengan por falta de supervisión de personal, adaptación del personal a la empresa o puesto de trabajo, no puedan ser detectadas y corregidas, en el caso contrario para los desempeños sobresalientes no existen reconocimientos que incentiven a los colaboradores a superar las expectativas del puesto de trabajo.

#### **2.3.4 ANÁLISIS DE FACULTADES**

En cuanto al ejercicio de la autoridad no es legítima ya que no figura dentro del organigrama, adicionalmente se determinó que la persona encargada de llevar los controles del personal no ejerce un liderazgo para coordinar las distintas actividades de recursos humanos, debido a que no tiene la autoridad formal y la mayoría de decisiones relacionadas con la administración del personal son tomadas por los jefes de área con autorización de la Gerencia General, sin involucrar a dicha persona.

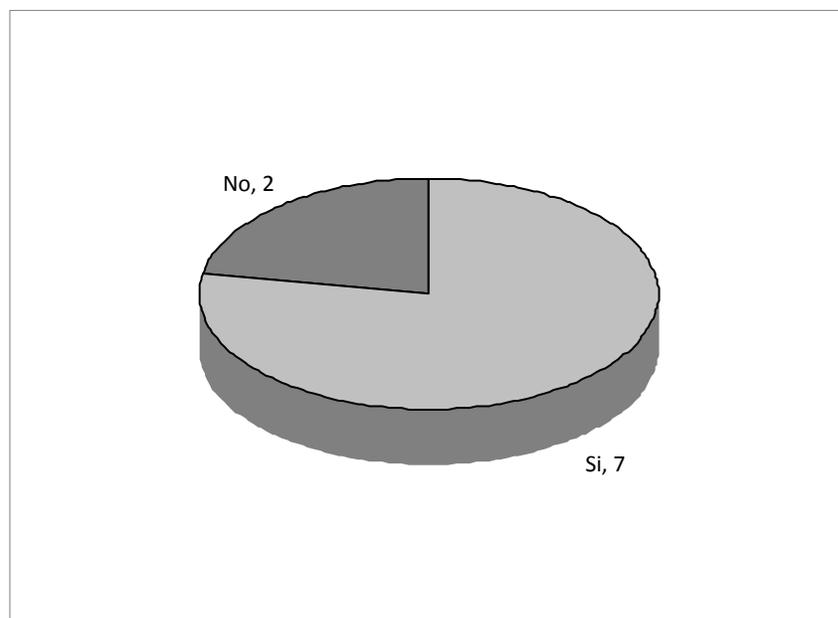
Con relación al ejercicio de los derechos de los empleados se determinó que son contratados con prestaciones adicionales a las que se estipulan en el Código de

Trabajo, adicionalmente reciben bono que se les proporciona al salir de vacaciones y un bono por productividad que es otorgado al final del periodo fiscal, seguro de vida y gastos médicos. Con relación a las responsabilidades que tiene la empresa se puede mencionar, que debe elaborar un programa de capacitación requerido por la Intendencia de Verificación Especial, relacionado con las regulaciones del Decreto 65-2001 “Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos” y el decreto 58-2005 “Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo”, dicho programa es presentado anualmente por el oficial de cumplimiento de la empresa e impartido a la totalidad de los colaboradores de la empresa, es importante mencionar que es el único programa con el que cuenta la empresa y es de carácter obligatorio.

Como complemento se presenta los resultados de la aplicación del cuestionario que se traslado a los jefes de departamento de la empresa:

**Gráfica 10**

**CONOCIMIENTO DE LAS PRESTACIONES DE UNA EMPRESA CON  
FUNCIONES DE ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

- ✓ De los encuestados 7 contestaron que conocen las prestaciones que tienen y 2 no conocen las prestaciones adicionales que brinda la empresa. Con lo que podemos comprobar que en la empresa objeto de estudio no existe un programa de socialización, por medio del cual se den a conocer a los nuevos integrantes de la empresa las prestaciones que tendrá, como el seguro médico, seguro de vida y bono vacacional, dicho desconocimiento se evidencia en que solo el 10% de los empleados utiliza el seguro de gastos médicos y el 90% restante utilizan diferentes medios para atender los problemas de salud, ello provoca que no se utilicen los beneficios que brinda la empresa.

### **2.3.5 ANÁLISIS DE RELACIONES**

La persona encargada de llevar los controles del personal tiene relación directa con la Gerencia General, mandos medios y personal en general de la empresa. Sin embargo estas relaciones no están formalmente definidas, la comunicación entre los mismos es deficiente y coordinación de las diferentes actividades relacionadas con el personal no se realizan de manera adecuada. La comunicación existente entre los departamentos es verbal, no existe constancia de las solicitudes realizadas a la persona encargada de llevar los controles del personal, la coordinación de las actividades relacionadas con el recurso humano la realizan diferentes personas, lo que ocasiona que no se puedan delimitar responsabilidades y que exista traslape en las relaciones de los departamentos.

### **2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Derivado de la investigación de campo realizada a través de la observación directa y la aplicación de los instrumentos utilizados se identificaron diferentes necesidades que se detallan a continuación:

1. Falta de una unidad especializada en la administración de recursos humanos, debido a que se cuenta únicamente con una persona quien es la encargada de realizar las tareas de recursos humanos parcialmente.
2. Inexistencia de políticas de recursos humanos, que definan la relación y el trato entre el personal que integra la organización.
3. No existen procesos de reclutamiento, selección, socialización, capacitación y evaluación de desempeño, que garantice el desempeño eficiente de los colaboradores.

A continuación se presentan datos históricos de la empresa cuando contaba con una unidad asesora de recursos humanos, mismos que se comparan con datos actuales:

**Cuadro 3**  
**DATOS CON INFORMACIÓN DEL SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2,008**  
**COMPARADOS CON EL PRIMER SEMESTRE AÑO 2,006.**

|   | <b>Cuando pertenecía al Grupo Bancafé</b> | <b>Actualmente</b> |
|---|---|--------------------|
| Clientes activos  | 200                                       | 150                |
| Perdida de clientes   | 10  | 50                 |
| Quejas de clientes por errores cometidos (anuales)            | 10  | 30                 |
| Rotación del personal   | 5%  | 20%                |
| Reintegros a clientes por reconocimiento de daños por errores | 5   | 20                 |
| Reclamos de clientes presentados al seguro                    | 0   | 3                  |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

En el cuadro anterior se muestran datos que permiten evidenciar la falta de una unidad administrativa de recursos humanos dentro de la empresa, así como la ausencia de los procesos necesarios en la administración del personal, afectan en el servicio a los clientes, debido a que la pérdida de clientes se debe a los errores cometidos por falta de capacitación, e identificación del personal, así como la falta de aplicación de técnicas adecuadas de reclutamiento y selección del personal provoca que las contrataciones del personal no sean objetivas y ubican a los colaboradores en puestos que no van de acuerdo a su perfil y competencias, lo que se evidencia en las quejas de clientes.

Lo que pone en evidencia que al momento de la desintegración del grupo financiero al que pertenecía, la administración de la empresa tomo como prioridad aspectos externos de la empresa, como el cambio de imagen y re posicionamiento de la empresa dentro de la industria, descuidando procesos internos importantes, dejando descubierta el área de recursos humanos ya que no existen una unidad especializada que cuente con instrumentos administrativos que apoyen dicha gestión, porque en su momento no se considero la necesidad y diseño de la misma.

Como resultado del cambio de imagen y el trabajo realizado en la gestión comercial, la empresa objeto de estudio ha mostrado un crecimiento importante en venta de servicios, lo que ha generado un incremento en las tareas operativas del equipo de trabajo que la integra.

Por lo que se considera necesario que la Gerencia evalúe el impacto de la falta de asesoría especializada en lo relacionado con la administración de recursos humanos, para evitar que las deficiencias en dicha administración sigan impactando de manera negativa a la empresa objeto de estudio y esto provoque que dicha empresa pierda el liderazgo que ha mantenido en la industria, por tal motivo se recomienda la creación de una unidad administrativa de recursos

humanos que apoye a la administración en la emisión de políticas, normas y procedimientos relacionados con el personal, que brinde el acompañamiento, asesoría a los jefes de los diferentes departamentos y al personal que labora en la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS EN UN ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO**

#### **3. PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se plantea la creación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, tomando como base el diagnóstico administrativo realizado, en el que se evidencia las deficiencias relacionadas con la administración del recurso humano, situación que afecta el funcionamiento de la empresa impactando directamente en las utilidades y en el ambiente laboral que debe prevalecer dentro de la organización.

En la propuesta se plantea: la fundamentación estratégica de la unidad que incluye misión, visión, objetivos, diseño organizacional de la unidad administrativa, de igual manera los procesos necesarios para llevar a cabo la eficiente administración del recurso humano. Para la creación de dicha unidad es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia de la empresa a manera que contribuya en el lanzamiento del proyecto e inmediata implementación de los procesos relacionados con la eficiente administración del recurso humano, esto permitirá tener mejores resultados a corto plazo, adicionalmente las tareas se realizarán con eficiencia integrando las prácticas necesarias para dirigir a las personas que forman parte de la organización, tomando de manera simultánea las decisiones integradas sobre las relaciones laborales que aseguren el desempeño óptimo de todos los trabajadores de la empresa.

Dentro de los requerimientos indispensables para la eficiente administración, la Unidad de Recursos Humanos deberá tener pleno conocimiento de la filosofía de la empresa objeto de estudio, para transmitirla al personal que la integra, asimismo, deberá orientar a los jefes de los diferentes departamentos en los

temas relacionados con la administración del personal bajo su cargo. Esto conlleva la elaboración de políticas y procesos e información en la empresa puesta de manifiesto en la creación de esta unidad administrativa, apoyado en un plan que deberá contener las diferentes fases para su implementación, para que se generen los cambios y los resultados en el corto plazo.

### **3.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Mejorar el servicio a clientes actuales, la gestión comercial y competitividad de la organización, basado en la administración eficiente del recurso humano, a través de la creación inmediata de la unidad administrativa especializada, que será la encargada de la gestión de los recursos humanos conformando un equipo eficaz de trabajo para contribuir a alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la empresa.

### **3.2 ALCANCES**

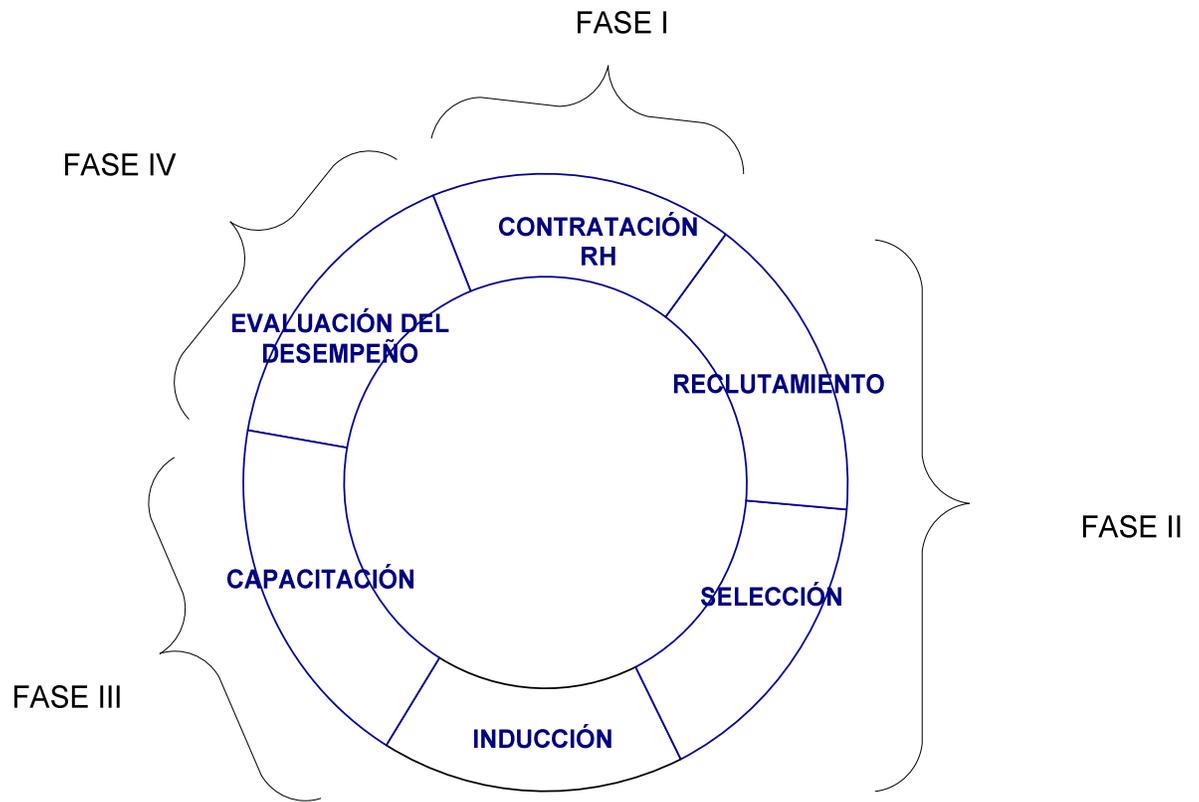
La presente propuesta contempla el desarrollo de los procesos básicos de recursos humanos que comprende el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

### **3.3 METAS**

Establecer la plataforma administrativa adecuada para que la empresa objeto de investigación en el mediano plazo obtenga mejores resultados, relacionados específicamente con la administración de recursos humanos, considerando lo siguiente:

- a) Contratación de personal que integrara la unidad de recursos humanos propuesta en un tiempo aproximado de 1 mes.
- b) Elaboración de los procesos de reclutamiento y selección de personal tomando como base la información planteada en la presente investigación tiempo aproximado 3 meses.
- c) Capacitación al 100% de los jefes de los departamentos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, tiempo aproximado 3 meses.
- d) Elaboración del programa de inducción general y específica al puesto, tomando en cuenta el 100% de los puestos de la empresa tiempo estimado 4 meses.
- e) Capacitación al 100% de los facilitadores que participaran en el programa de inducción 1 mes.
- f) Elaboración e implementación del programa de capacitación en donde se incluya el 100% del personal que colabora en la empresa, tiempo estimado 6 meses.
- g) Elaboración del programa de evaluación de desempeño y capacitación al 100% de los mandos medios para llevar a cabo dicha evaluación, tiempo estimado 6 meses.
- h) Implementación del programa de evaluación de desempeño, con la cobertura del 100% de colaboradores de la empresa.

**Gráfica 11**  
**METAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE**  
**LA UNIDAD DE RECURSOS**  
**HUMANOS**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

### **3.4 MISIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Garantizar la provisión, mantenimiento, desarrollo y control del recurso humano de la organización para contribuir al logro de los objetivos, que permitan la mejora continua en las actividades de la empresa de manera exitosa.

### **3.5 VISIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Ser la unidad administrativa que coordine las actividades para desarrollar al recurso humano y contribuir alcanzar los objetivos de la empresa.

### **3.6 OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

1. Brindar soporte a la gestión de la empresa en el logro de sus objetivos y cumplir su misión.
2. Contratar al personal idóneo y ubicarlo en los puestos de trabajo de acuerdo a sus competencias.
3. Mantener al recurso humano capacitado y motivado para desempeñar su puesto eficientemente.
4. Mantener un ambiente agradable y seguro en el empleo.
5. Velar por el cumplimiento de las leyes laborales del país.
6. Implementar políticas que garanticen la responsabilidad social de la organización.

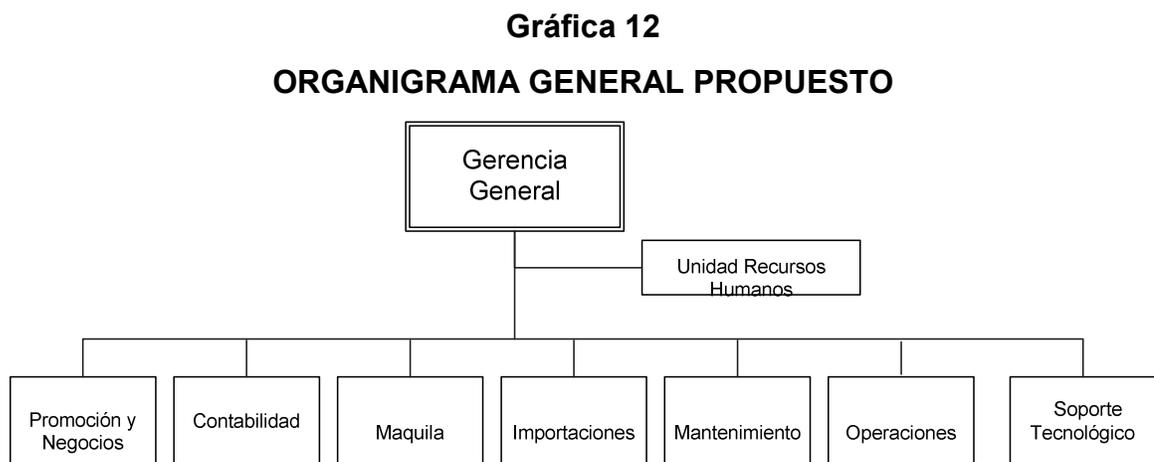
### **3.7 FUNCIONES BÁSICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

1. Análisis y descripción de puestos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección del personal.
4. Contratación del personal.
5. Socialización de los nuevos integrantes, distribuyendo las políticas y procedimientos de recursos humanos.
6. Desarrollar programas de capacitación que vayan en función de la mejora continúa de la empresa, así como de crecimiento personal de los empleados.
7. Llevar el control de los incentivos, salarios y beneficios sociales del personal, en lo correspondiente a la administración de compensaciones.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.

La administración de los procesos de recursos humanos estará a cargo de la unidad, los mandos medios se involucraran directamente en la ejecución de algunos procesos, aprovechando que los jefes de los diferentes departamentos fueron capacitados por la anterior administración de recursos humanos, si en el futuro surgiera un cambio en los mandos medios se deberá planificar una capacitación específica relacionada con los procesos de administración de recursos humanos.

### **3.8 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

En el diseño de la estructura se plantea que la unidad administrativa de recursos humanos se establezca con responsabilidad de línea y función de staff, el nivel jerárquico, cadena de mando y tramo de control, tal como se presenta a continuación:



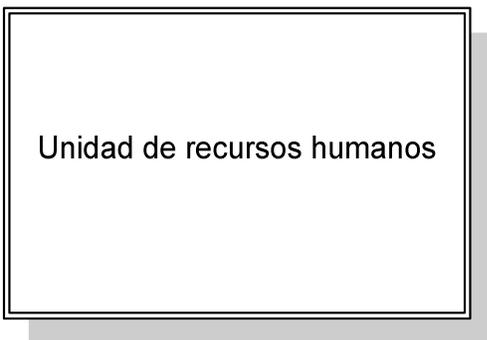
Fuente: Elaboración propia Año 2,009

La unidad de recursos humanos dependerá directamente de la Gerencia General quien será la encargada de asesorar a la Gerencia y jefes de los diferentes departamentos de la empresa, en lo relacionado a procedimientos y políticas que

posteriormente serán utilizados por los ejecutivos de línea. El organigrama se propone de la forma anterior para no modificar la estructura organizacional de la empresa sino únicamente agregar como unidad asesora el área de recursos humanos.

El jefe de la unidad de recursos humanos se desempeñará con responsabilidad de línea y función de staff, será el encargado de asesorar a los funcionarios que tienen personal bajo su cargo, apoyados en las políticas y procedimientos diseñados para tal efecto.

**Gráfica 13**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESPECÍFICO PROPUESTO**  
**DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

**Cuadro 4**  
**ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO**  
**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

|                         | <b>E</b> | <b>R</b> |
|-------------------------|----------|----------|
| <b>Recursos Humanos</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |
| <b>Jefe</b>             | <b>1</b> | <b>1</b> |
| <b>Asistente</b>        | <b>1</b> | <b>1</b> |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

### **3.9 DESCRIPCIÓN DE CARGOS IMPORTANTES**

Debido a que la empresa objeto de estudio, no cuenta con una unidad de recursos humanos, no existen descripciones técnicas de los puestos existentes dentro de la empresa. Por lo que se hace necesario realizar descripciones de los cargos de los jefes de los diferentes departamentos y principalmente de la unidad de recursos humanos propuesta.

### **3.10 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento del personal en una organización se realiza de acuerdo a las necesidades presentes y futuras de la empresa, es muy importante realizarlo de manera técnica, de acuerdo a procesos establecidos de ello depende el éxito de la organización, debido a que se atraen a los posibles candidatos que integran la empresa.

#### **3.10.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

La plataforma para la investigación o reclutamiento interno es la base de datos con la que cuenta la unidad de recursos humanos, en ella se incluye información completa del personal que integra la empresa, dicho reclutamiento se aplica de la siguiente manera:

1. Traslados de personal
2. Promociones de personal
3. Traslado con promoción de personal

Las herramientas de comunicación para el reclutamiento interno que se pueden utilizar en la empresa objeto de estudio son: correo electrónico, anuncios en las boletínas de cada departamento y cafetería de colaboradores.

### **3.10.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Para utilizar este tipo de reclutamiento en la empresa objeto de estudio, se sugiere utilizar las técnicas siguientes:

1. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
2. Anuncios en periódicos, para tal efecto se detallan los elementos que deben ser tomados en cuenta para la elaboración de un anuncio; deberá tener cuatro características, representadas por las letras AIDA, la primera llamar la atención, desarrollar interés, la tercera crear el deseo mediante el aumento de interés, y por ultimo la acción.

A continuación se detallan las partes que integran el anuncio de empleo en un periódico:

#### **Descripción de la empresa**

Se describen las características de la empresa, las condiciones del trabajo, la situación laboral, posibilidades de promoción, etc.

#### **Tipo de puesto y las condiciones**

Se debe indicar la naturaleza del puesto para despertar interés en los candidatos potenciales.

#### **Requisitos**

Se detallan los requisitos específicos que se deben de cumplir de acuerdo con el perfil del puesto que se desea ocupar.

#### **Dónde y cómo contestar**

En el anuncio se debe indicar la manera en que se estará recibiendo la información de los candidatos, mencionando la fecha limite de recepción de la documentación que se solicita, adicionalmente se proporciona la dirección Web

del sitio en donde se ingresara la información de los interesados, y para los candidatos que no cuenten con medios electrónicos se proporcionará dirección de un buzón para recepción de hojas de vida de los solicitantes.

3. Anuncios en Internet, aprovechar el sitio Web que tiene la empresa, se sugiere colocar un espacio en la página llamado recursos humanos, en donde estarán publicadas las plazas vacantes que existan, y los interesados deben ingresar la información que se solicita, misma que será almacenada en una base de datos a la cual tendrá acceso la unidad de recursos humanos para la gestión de reclutamiento.

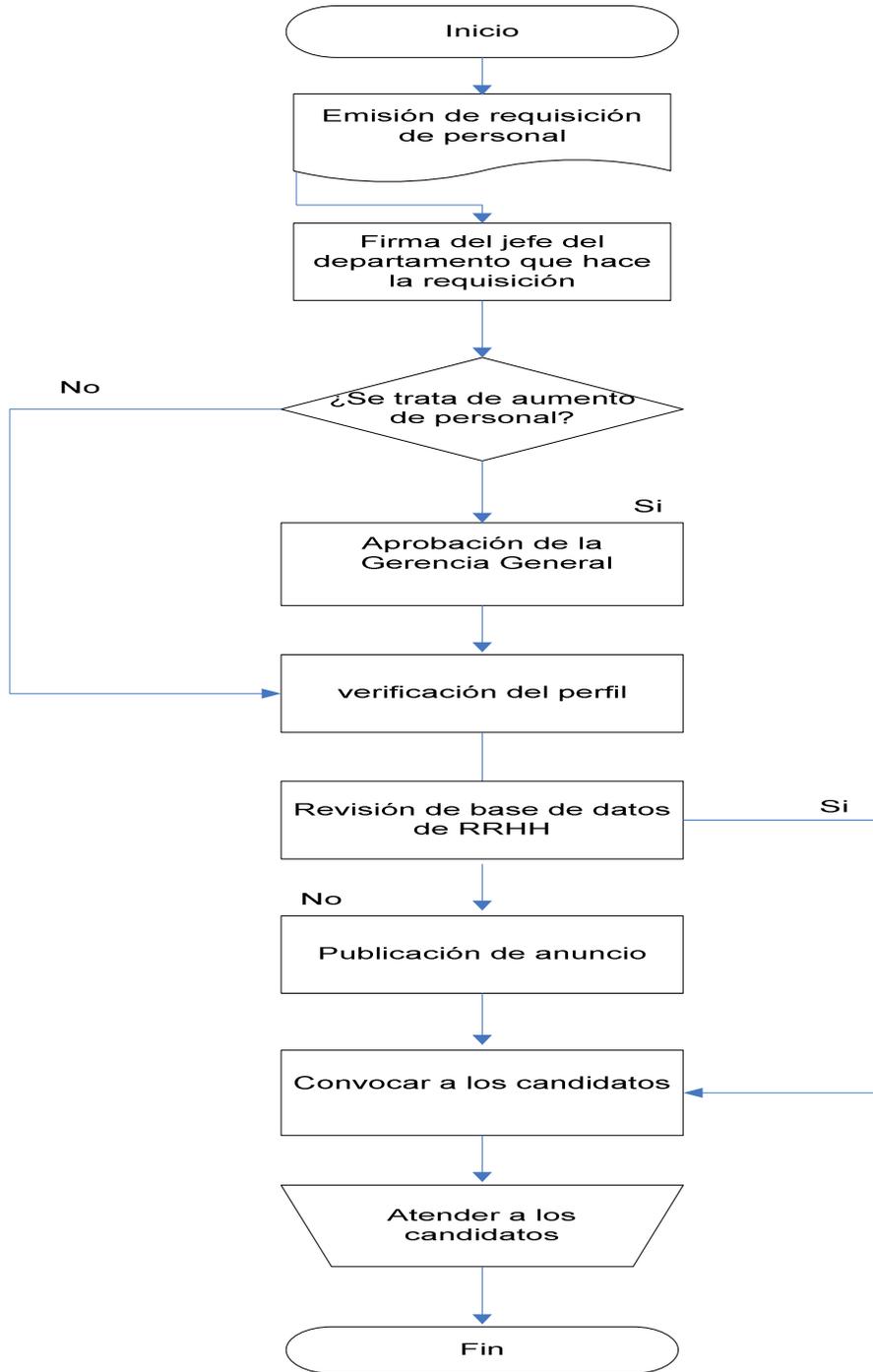
Para llevar a cabo el reclutamiento de personal se utilizara el siguiente procedimiento:

1. El jefe de área elabora la requisición de personal.
2. El jefe del departamento de recursos humanos revisa la requisición, para verificar si se trata de incremento de personal o cubrir vacante.
3. Si se trata de incremento de personal, solicita autorización a la gerencia general.
4. El jefe de recursos humanos revisa el perfil del puesto solicitado.
5. El jefe de recursos humanos revisa la base de datos de la empresa, para verificar si existe un candidato interno para ocupar la vacante.
6. De no contar con candidatos en la base de datos procede a publicar el anuncio respectivo, de acuerdo a la fuente de reclutamiento que se utilizará.
7. El jefe de la unidad de recursos humanos procede a revisar la currícula de los candidatos potenciales.

8. El departamento de recursos humanos realiza la comparación de la currícula de los candidatos reclutados versus el perfil del puesto a cubrir, para verificar que cumpla con los requisitos de la plaza.
9. El departamento de recursos humanos procede a citar a los candidatos para realizar la entrevista respectiva.

A continuación se presenta un esquema gráfico del proceso de reclutamiento para su mejor comprensión.

**Gráfica 14**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO**  
**DE PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

**Guía para llenar la solicitud del personal:**

1. Los formularios en blanco de solicitud de contratación deben ser solicitados a la unidad de recursos humanos.
2. Previo a llenar la solicitud de contratación el jefe de área deberá tener copia del perfil del puesto a contratar.
3. Si el jefe solicitante del puesto considera necesaria la modificación del perfil, debe informarlo a la unidad de recursos humanos para realizar los cambios respectivos.
4. Seguidamente el jefe procede a llenar la solicitud de personal.
5. Luego de completar el formulario traslada la solicitud de contratación de personal a la unidad de recursos humanos para la revisión respectiva.
6. La unidad de recursos humanos traslada la solicitud de contratación de personal para la aprobación de la Gerencia General.
7. Gerencia General firma el formulario de contratación de personal y traslada dicho formulario a la unidad de recursos humanos para que inicie el proceso de reclutamiento.

Para consolidar la información obtenida durante el proceso de reclutamiento, se sugiere indicar las puntuaciones obtenidas por los candidatos, de acuerdo a factores previamente establecidos.

### **3.11 SELECCIÓN DE PERSONAL**

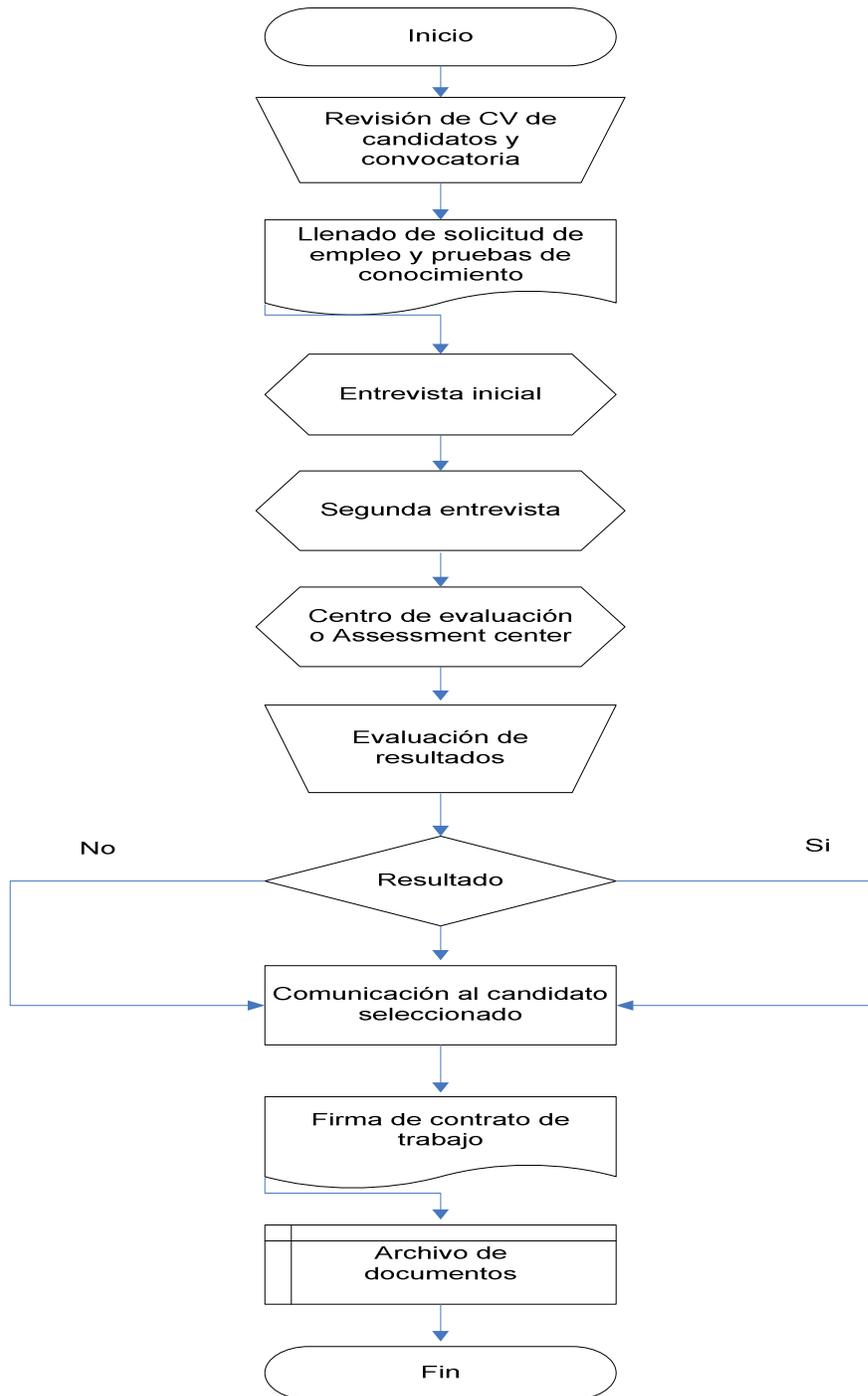
En el proceso de selección interviene la unidad de recursos humanos y el jefe del departamento que solicita cubrir la vacante, para que la decisión sea tomada en conjunto, con la debida asesoría de la unidad de recursos humanos.

El proceso se realizará de la siguiente manera:

1. El jefe de recursos humanos selecciona la currícula de los candidatos que cumplen con el perfil (de 3 a 5 candidatos) y los convoca.
2. Los candidatos seleccionados llenan la solicitud de empleo y completan la prueba de conocimientos.
3. El jefe de recursos humano realiza una entrevista inicial.
4. Luego el jefe de línea realiza una segunda entrevista.
5. Se realiza la evaluación de los candidatos por medio del centro de evaluación.
6. EL jefe de recursos humanos y el jefe del departamento solicitante se reúnen para discutir y comparar resultados de las entrevistas.
7. Se procede a realizar la selección del candidato de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso (entrevistas, pruebas de conocimientos y centro de evaluación).
8. El jefe de recursos humanos notifica a los candidatos seleccionados la decisión final.
9. El jefe de recursos humanos procede a realizar la contratación y firma del contrato de trabajo.
10. Archivo de documentos utilizados.

Para una mejor comprensión del proceso de selección a continuación se presenta de manera gráfica.

**Gráfica 15**  
**PROCESO DE SELECCIÓN**  
**DE PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

### **3.11.1 ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Como parte del proceso de selección se sugiere realizar entrevistas a los candidatos seleccionados.

#### **Fases de la entrevista**

1. Fase inicial: saludo y la presentación. Se explican los motivos y objetivos de la entrevista. A fin de crear un clima de confianza y comunicación.
2. Cuerpo central de la entrevista: se explora el área educacional, historial profesional, competencias, motivaciones y lo que el entrevistador crea necesario para un profundo conocimiento del candidato.
3. Fase de cierre: se le da la oportunidad al entrevistado para que plantee algunas preguntas o comentarios finales.

#### **Guía para preparación de entrevista de selección**

1. Identificar los objetivos principales de la entrevista, preparar con anticipación la entrevista, leer descripción, especificaciones del cargo y solicitud de empleo del candidato, para examinar las responsabilidades que se requieren en el cargo.
2. Leer detenidamente las preguntas planteadas en el formato de entrevista de selección.
3. Preparación del clima de la entrevista, utilizando un lugar adecuado, tiempo suficiente, mostrar interés y brindar toda la atención al candidato
4. Responder a las interrogantes planteadas por el candidato, ya que las entrevistas deben ser de doble vía.
5. Anotar toda la información obtenida después de la entrevista para evitar que se olviden detalles importantes, que pueden ser determinantes en dicho proceso.

### **Guía para llenar la evaluación de entrevista:**

Posteriormente a la entrevista se deberá llenar el formulario de evaluación de la entrevista en donde se valoraran en una escala de 0 a 2, las características del candidato de acuerdo a lo observado durante la entrevista y datos de la solicitud de empleo de la siguiente manera:

1. Revisar los resultados de la entrevista de acuerdo al formato de evaluación.
2. Verificar el perfil del puesto a ocupar.
3. Revisar información de solicitud de empleo.
4. Firmar la evaluación para entregarla posteriormente a la unidad de recursos humanos con el expediente del candidato.

### **3.11.2 ASSESMET CENTER O CENTRO DE EVALUACIÓN**

Como parte del proceso de selección se propone agregar la metodología de centro de evaluación, para analizar las competencias de los candidatos seleccionados, tomando como punto de partida los perfiles de cada puesto en la elaboración o simulación de casos que se pudieran presentar en el desempeño de sus tareas, utilizando para tal efecto la siguiente metodología:

### **ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN ASSESMET CENTER**

#### **Preparación**

1. Determinación de objetivos y grupo de personas seleccionadas.
2. Rol y selección de los participantes (observadores-evaluadores, rol del moderador).
3. Definición del perfil solicitado.
4. Estructuración de ejercicios en relación con perfiles demandados y conductas a observar.
5. Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad.

## **Desarrollo**

1. Entrenamiento de los observadores.
2. Recepción de participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad.
3. Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes.
4. Observación y evaluación de las conductas.

## **Cierre y devolución**

1. Discusión de las evaluaciones.
2. Información de resultados a participantes.

Para unificar las puntuaciones obtenidas dentro del proceso de selección de personal se sugiere la utilización una matriz.

### **3.12 INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Se propone elaborar un programa de inducción para los nuevos empleados involucrando a las jefaturas de los departamentos de negocios, importaciones y auditoria interna con la coordinación de la unidad de recursos humanos.

Adicionalmente debido a las regulaciones y legislación aplicable que tiene la empresa objeto de estudio, este proceso es de suma importancia para que el nuevo empleado conozca las responsabilidades legales que posee en su rol dentro de la empresa, para evitar sanciones o multas administrativa por errores u omisiones en las diferentes obligaciones que tiene la empresa.

El proceso de inducción se debe realizar de la siguiente manera

1. Presentación general de la empresa, dando a conocer el giro de negocio, filosofía de la empresa y posición que ocupa en la industria.
2. Presentación del marco legal que regula a la empresa, indicando específicamente los nombres de las entidades que supervisan a la misma.
3. Presentación de la estructura organizacional de la empresa, normas y políticas de la empresa.
4. Prestaciones laborales, horarios de trabajo y días de pago.
5. Presentación a los jefes de departamentos, compañeros de trabajo y recorrido en la empresa.
6. El jefe inmediato da a conocer las funciones, responsabilidades y objetivo del puesto.

A continuación se presenta un detalle de los elementos que regularmente se incluyen en la inducción de una empresa y un ejemplo del programa que se puede implementar en la empresa objeto de estudio.

**CUADRO 5**  
**ELEMENTOS QUE DEBEN INCLUIRSE EN EL PROGRAMA DE**  
**INDUCCIÓN**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Elementos organizacionales</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Misión y objetivos básicos de la organización</li> <li>b) Políticas, es decir los medios que se eligen para el logro de los objetivos</li> <li>c) Organización y estructura de la empresa</li> <li>d) Distribución física de las áreas que utilizara el nuevo miembro</li> <li>e) Principales productos y servicios de la organización</li> <li>f) Reglas y reglamentos internos</li> <li>g) Procedimientos de seguridad en el trabajo</li> </ul> |
| <b>Prestaciones</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Horario de trabajo y de comida</li> <li>b) Días de pago</li> <li>c) Prestaciones que provee la empresa</li> </ul>   |
| <b>Presentaciones</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A los jefes y compañeros de trabajo</li> </ul>  |
| <b>Obligaciones de los puestos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Responsabilidades básicas del nuevo integrante</li> <li>b) Tareas del puesto</li> <li>c) Objetivos del puesto</li> <li>d) Visión general del puesto</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

**Aspectos importantes que deben tomarse en cuenta en la inducción del personal:**

La unidad de recursos humanos será la encargada de coordinar las actividades relacionadas con la inducción del personal de nuevo ingreso, por tal motivo deberá informar a los involucrados en dicha inducción para que el programa lleve una secuencia lógica y que se constituya una herramienta de orientación y socialización para los nuevos integrantes de la empresa.

Por tal motivo se sugiere que la notificación a los involucrados se realice de la siguiente manera:

1. Notificar vía electrónica a los participantes en la inducción, incluyendo fecha y hora que se tiene programada la participación en dicho programa.
2. Los participantes deben confirmar vía electrónica su participación.
3. Si alguno de los participantes tiene inconveniente en participar por compromisos adquiridos previamente deben asignar a un sustituto y notificarlo por escrito a la unidad de recursos humanos.
4. La unidad de recursos humanos elabora el programa y lo envía electrónicamente a los jefes de área, para confirmar fechas y horas de participación.

### **3.13 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Es importante mencionar que por tratarse de una empresa regulada por la Superintendencia de Bancos se debe incluir dentro del programa anual de capacitación, lo relacionado con la Ley de Lavado de Dinero u Otros Activos Decreto No. 67-2001 y Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo Decreto 58-2005, aunque la coordinación esta a cargo del oficial de cumplimiento de la empresa, la unidad de recursos humanos dará apoyo necesario para cada una de las actividades necesarias en dicha capacitación.

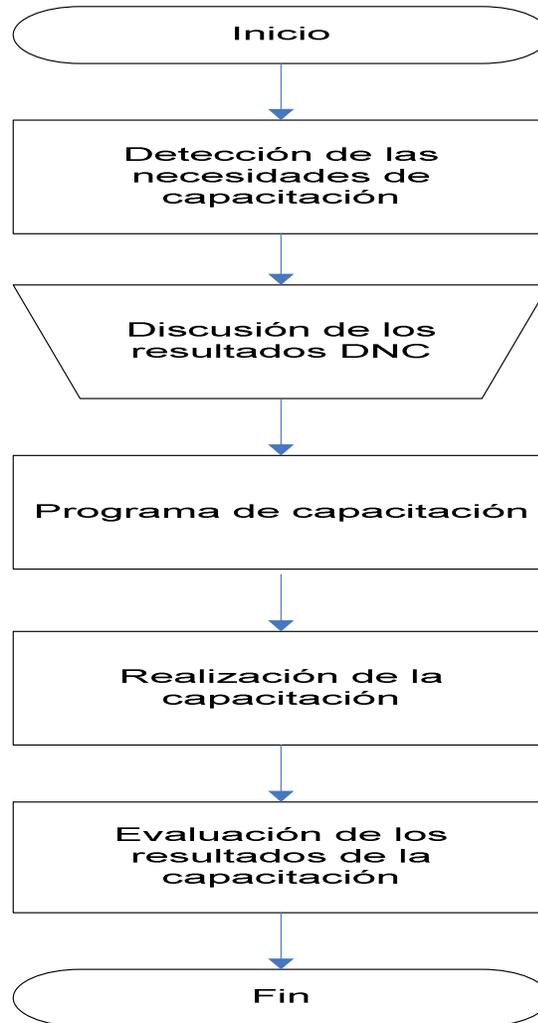
Adicionalmente dentro de la organización existen colaboradores que pertenecen a la Superintendencia de Administración Tributaria, quienes en conjunto con el personal de la Almacenadora brindan los servicios a clientes de la empresa que utilizan los servicios de almacén fiscal y aduana interna, por lo que se sugiere tomarlos en cuenta en capacitaciones de temas que sean de su interés, como por ejemplo, servicio al cliente, actualizaciones de leyes, temas motivacionales y de crecimiento personal etc.

Para llevar a cabo la capacitación se debe utilizar el siguiente proceso:

1. El departamento de recursos humanos realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados de la empresa.
2. El jefe de recursos humanos se reúne con los jefes de los diferentes departamentos para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación.
3. El jefe de recursos humanos realiza el programa de capacitación general de la empresa, en donde se incluirá la capacitación general para los diferentes departamentos de la empresa así como los delegados de SAT en el almacén; adicionalmente se agregara al programa capacitaciones específicas para cada departamento.
4. La capacitación general de la empresa estará a cargo de jefes de los diferentes departamentos y la capacitación específica será subcontratada con empresas especialistas en diferentes temas como AGG, Agexport, Intecap, entre otras.
5. El jefe de recursos humanos en conjunto con los jefes de área, proceden a realizar la evaluación de los resultados de la capacitación impartida.

Para una mayor comprensión se presenta de manera grafica el proceso de capacitación propuesto de la siguiente forma:

**Gráfica 16**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

### **3.13.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para realizar la detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa objeto de estudio se utilizara el método comparativo que consiste en establecer las discrepancias existentes entre el perfil ideal del puesto comparadas con el perfil real del colaborador.

El método comparativo consta de cuatro fases siendo las siguientes:

1. Determinación de la situación idónea, esto se realizara determinado cuales son los requerimientos de los clientes tanto internos como externos, definir actividades que son necesarias para brindar los servicios requeridos por los clientes y establecer las competencias necesarias en dicha situación, para posteriormente elaborar el perfil ideal de cada puesto.
2. Determinación de la situación real, evaluar las competencias del personal que labora en la empresa, evaluar el desempeño de acuerdo a los indicadores establecidos, considerar los objetivos que no han sido alcanzados, así como problemas y conflictos en su área de trabajo.
3. Comparación entre la situación ideal y la situación real, luego de haber elaborado el perfil y haber evaluado las competencias y desempeño del personal se comparan ambos formatos para establecer las habilidades y actitudes que el personal debe poseer para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en su trabajo.
4. Determinación de las necesidades de capacitación y toma de decisiones, detectar las necesidades de capacitación para cada puesto con base a la comparación de los perfiles, realizar entrevistas a los empleados para reforzar la información obtenida anteriormente y finalmente realizar encuestas para involucrar a los colaboradores en la sugerencia de los temas de capacitación.

### **3.13.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN**

Se sugiere que la evaluación a la efectividad de la capacitación se inicie estableciendo indicadores de resultado o impacto y recolectar información relacionada con dichos indicadores previo a la capacitación, considerando tres niveles de evaluación cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación.

1. **NIVEL I REACCIÓN O SATISFACCIÓN:** en donde se pretende conocer si la capacitación satisface las necesidades de los participantes, determinar en qué medida valoraron la acción capacitadora, y conocer que piensan los participantes acerca de la actividad, materiales, facilitadores, así como del ambiente en el que se desarrollo el curso, los resultados obtenidos en esta evaluación servirán para realizar mejoras en la logística de dicho proceso.
2. **NIVEL II APRENDIZAJE:** incorporando una evaluación de conocimientos que formara parte del curso para determinar de manera mas efectiva si los participantes han cumplido con los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación. Para tener un parámetro de comparación se sugiere realizar una evaluación previa a la capacitación y otra después de haber recibido la capacitación, para comparar los puntajes de los participantes, regularmente estas evaluaciones contienen las mismas preguntas.
3. **NIVEL III APLICACIÓN O TRANSFERENCIA:** en este tipo de evaluación se realizan evaluaciones para conocer si los participantes se pueden desempeñar en sus labores de manera competente de acuerdo a los objetivos de aprendizaje, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que

pudiesen haber afectado el resultado, esto se realiza a través de ejercicios de simulación, juegos de roles o con clientes de la empresa.

### **3.14 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La implementación de un sistema de evaluación de desempeño es de suma importancia dentro de la organización, con ello se pretende elevar los estándares y niveles del servicio que se brinda dentro de la organización, detectar problemas de supervisión de personal, e integración del empleado a la empresa o específicamente al puesto que ocupa, para establecer y desarrollar políticas de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para establecer un proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa, es necesario seleccionar indicadores de medición en conjunto con los jefes de los diferentes departamentos, para evitar posibles distorsiones y considerar varios criterios de evaluación.

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño deberá tener como punto de partida los manuales y perfiles de puestos, de ello dependerá el futuro del colaborador dentro de la empresa, para conocer y medir los atributos, actitudes, resultados y desempeños con relación a la actividad de los colaboradores, que determinaran los ascensos, traslados, aumento de salario, premios o beneficios adicionales para los colaboradores que sus resultados finales sean sobresalientes. En el caso de los colaboradores que presenten deficiencias se recomendarán capacitaciones, necesarias y retroalimentación para mejorar el desempeño, con el objetivo que permanezcan dentro de la organización.

### **3.14.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

1. Ayudar al cumplimiento de los objetivos de los colaboradores en su vinculación con los de la empresa y proveer una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del puesto.
2. Evaluar periódicamente la importancia y efecto de los aportes, así como resultados de cada trabajador, analizando en conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

### **3.14.2 FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

A continuación se detallan los factores que se propone sean considerados al momento del diseño del modelo de evaluación de desempeño

**Cuadro 6**  
**FACTORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

| <b>Desempeño</b>                                     |  |
|--|--|
| <b>Responsabilidad</b>                               | Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.  |
| <b>Exactitud y calidad de trabajo</b>                | Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo solicitado y además es de buena calidad.  |
| <b>Productividad</b>                                 | Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.   |
| <b>Capacidad de realización</b>                      | Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros sectores en búsqueda de alcanzar las metas. |
| <b>Cumplimiento de los procedimientos existentes</b> | Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.  |
| <b>Actitud</b>                                       |  |
| <b>Actitud hacia la empresa</b>                      | Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.          |
| <b>Actitud hacia superior/es</b>                     | Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.  |
| <b>Actitud hacia el cliente/usuario</b>              | Claridad en la comunicación con el cliente/usuario. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente/usuario, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente. |
| <b>Cooperación con el equipo</b>                     | Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.  |
| <b>Presentación personal</b>                         | Manera de Vestir. Prolijidad.  |
| <b>Puntualidad</b>                                   | Puntualidad en horario laboral y reuniones.  |

| <b>Habilidades</b>                           |  |
|--|--|
| <b>Iniciativa</b>                            | Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.   |
| <b>Creatividad</b>                           | Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.  |
| <b>Capacidad de manejar múltiples tareas</b> | Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.  |
| <b>Coordinación y Liderazgo</b>              | Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes/usuarios. Capacidad para organizar las tareas de un grupo de personas a su cargo. Su equipo, reconoce, acepta su rol de líder. |
| <b>Relación con el cliente/usuario</b>       | Logra magnetismo con los clientes. Capacidad de negociación. Comprende las necesidades planteadas por el cliente/usuario. Ofrece soluciones acordes. Se maneja con autonomía.  |
| <b>Toma de decisiones</b>                    | Capacidad para tomar decisiones críticas en los momentos oportunos. Grado de confiabilidad y criterio en las mismas. Grado de adhesión con el superior en las decisiones que toma.   |
| <b>Habilidad comercial</b>                   | Si la situación lo requiere adopta el rol de asesor, utiliza lenguaje acorde, maneja correctamente una reunión con clientes/usuarios. Tiene visión para ofrecer nuevos servicios independientemente de los ya contratados.   |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

### **ESCALAS A UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

La evaluación final se obtiene de la suma de todos los puntos obtenidos en la evaluación entre la cantidad de elementos evaluados y los resultados se adecuan a la siguiente escala.

1. Excelente Superior a 8.
2. Bueno Desde 7.9 hasta 6
3. Aceptable Desde 5.9. hasta 4
4. Malo Menor de 3.9

### **GUÍA PARA COMPLETAR LA HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

1. Al inicio del ciclo de evaluación se deben establecer los objetivos y las metas para cada departamento, verificando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. La unidad de recursos humanos trasladara los formatos de evaluación de desempeño a cada jefatura, para que se llenen con cada colaborador.
3. Posteriormente el jefe de área hace del conocimiento del colaborador las metas sobre las cuales será evaluado, asimismo oficializa el formato en el cual se debe realizara la evaluación.
4. Al concluir el primer semestre se reunirán los jefes de los departamentos con los colaboradores para revisar la mejora obtenida y proporcionar la retroalimentación respectiva.
5. Al finalizar el ciclo el jefe introduce los resultados de cada colaborador, en el formato de evaluación de desempeño verificando el logro de las metas y objetivos planteados.
6. Una vez completada la evaluación el jefe de área revisa los resultados de la evaluación con el colaborador para la retroalimentación respectiva, en este punto el evaluado puede emitir su opinión al respecto.
7. Los jefes de área envían las evaluaciones de desempeño a la unidad de recursos humanos para la digitación y registro de resultados.

### **3.14.3 RETROALIMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El propósito final de la evaluación de desempeño es generar un canal de comunicación entre el colaborador y su jefe inmediato, independientemente de los resultados obtenidos, se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales siendo los siguientes:

1. Resaltar las fortalezas del colaborador evaluado, permitiendo con ello a la unidad de recursos humanos identificar, candidatos potenciales para

promoción, traslados o proponer un programa de recompensas basado en dichos resultados.

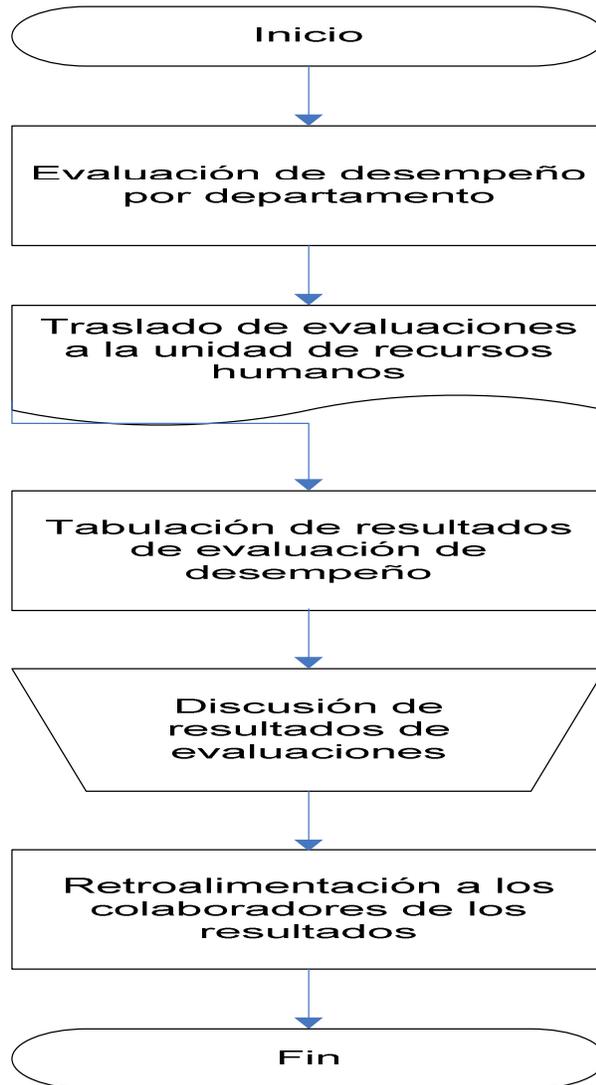
2. Identificación de áreas de mejora de los diferentes colaboradores, para proponer la capacitación necesaria.
3. Proponer un plan de acción para dar seguimiento a las áreas de mejora detectadas en el proceso de evaluación realizado, en donde se cuente con registro de los avances de los colaboradores.

Seguidamente, se describe el procedimiento propuesto para evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa objeto de estudio:

1. El jefe inmediato evaluara el desempeño de cada colaborador de su departamento.
2. El jefe inmediato traslada las evaluaciones a la unidad de recursos humanos.
3. El departamento de recursos humanos tabula los resultados de las evaluaciones de desempeño.
4. Discusión de los resultados de la evaluación, realizado por el jefe del departamento de recursos humanos y el jefe inmediato del colaborador evaluado.
5. Comunicación y retroalimentación de los resultados de la evaluación al colaborador.

A continuación se presenta el proceso de evaluación de desempeño de forma gráfica para una mejor comprensión:

**Gráfica 17**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



Fuente: Elaboración propia Año 2,009

**Cuadro 7**

**3.15 PLAN DE ACCION E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

| <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>RESPONSABLE</b>   | <b>METAS</b>   | <b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b> | <b>COSTO ESTIMADO</b> |
|---|--|--|---------------------------------|-----------------------|
| Presentación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos, a la alta gerencia de la empresa. | Estudiante de la Universidad de San Carlos                   | convencer a la alta gerencia de la necesidad de contar con una unidad asesora de recursos humanos                  | 2 horas                         | ---                   |
| Aprobación de la nueva estructura organizacional  | Director y Gerente General                                   | Obtener la autorización de la alta gerencia para la implementación de la creación de la unidad de recursos humanos | 1 hora                          | ---                   |
| Remodelación y adaptación de oficina en donde funcionara la unidad de recursos humanos                          | Gerente y Jefe de mantenimiento                              | Realizar trabajos en el menor tiempo posible   | 2 semanas                       | Q. 7,000.00           |
| Compra de mobiliario y equipo necesario que se utilizara en las nuevas instalaciones                            | Gerente y Encargado de compras                               | Comprar el mobiliario adecuado para la oficina de acuerdo a sus dimensiones  | 1 semana                        | Q. 10,000.00          |
| Contratación del personal que se desempeñara en la nueva unidad de recursos humanos                             | Gerente General y Estudiante de la Universidad de San Carlos | Seleccionar a los candidatos adecuados de acuerdo a los perfiles establecidos                                      | 2 semanas                       | Q. 6,600.00           |

|   |   |  |         |             |
|---|---|--|---------|-------------|
| Inducción general del jefe de la unidad de recursos humanos                                       | Gerente General                                   | Proporcionar la información general de la empresa  | 1 día   | ---         |
| Presentación general al personal de los nuevos integrantes del equipo de trabajo                  | Gerente General                                   | Proporcionar información a los colaboradores de la visión y objetivos de la unidad de recursos humanos         | 2 horas | ---         |
| Taller de cuerdas para integración de equipos de trabajo y desarrollo de liderazgo organizacional | Jefe y asistente de la unidad de recursos humanos | Sensibilizar al personal, fomentando la conformación de equipos de trabajo y el liderazgo dentro de la empresa | 1 día   | Q. 8,400.00 |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

### **3.16 PRESUPUESTO**

Para la implementación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos dentro de la empresa, es necesario considerar un presupuesto que permita solventar la inversión, reacondicionamiento de las instalaciones, contratación del personal, y gastos de funcionamiento para dicha unidad, para el efecto, a continuación se presentan el detalle de los costos que implican, adicionalmente se presentan dos escenarios para que la empresa tome las decisiones adecuadas de acuerdo a la situación financiera actual y futura, considerando los aportes que realizara la unidad de recursos humanos a la empresa, tales como productividad, eficiencia, mejora en el servicio al cliente y clima organizacional.

#### **GASTOS DE INVERSIÓN:**

- **Instalaciones:** es necesario realizar una adaptación o remodelación de una oficina para ubicar al personal la nueva unidad que se integrara a la empresa, dicha remodelación se trabajara con el personal de mantenimiento que tiene la empresa, misma que consiste, separar el espacio donde estará el jefe de la unidad, dichas separaciones se harán con tabla yeso y se pondrá una puerta para que exista cierta privacidad, en la otra parte de la oficina se ubicara el asistente de la unidad.
- **Mobiliario:** actualmente la oficina cuenta con un escritorio y silla, sin embargo la nueva unidad estará conformada por dos personas, por lo que será necesaria la adquisición de otro escritorio con la silla respectiva y un archivo.
- **Equipo:** es necesario comprar una computadora y una impresora láser para el jefe de la unidad, la computadora del asistente no será necesario comprarla ya que se utilizara la que tiene a su servicio la persona que lleva los registros del personal.

## **GASTOS DE FUNCIONAMIENTO:**

- **Reclutamiento:** para realizar el reclutamiento del personal propuesto para la unidad de recursos humanos, se incluye el costo de un anuncio de 3X4 módulos, equivalente a la cuarta parte de la pagina, en prensa libre, en la publicación del día lunes, para convocar a los candidatos interesados en aplicar a las dos plazas nuevas.
- **Selección:** para llevar a cabo la selección del personal para la nueva unidad se incluyen gastos de la coordinación de un assessment center para evaluar las competencias de los candidatos para llevar a cabo la selección del personal idóneo para el puesto, se incluye el costo de los honorarios de un especialista en el tema de recursos humanos, cuyo costo por hora es de \$50.00 para un total de 5 hora que se estima durará el proceso.
- **Sueldos y prestaciones:** para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos se sugiere la contratación de dos personas:
  - Jefe de unidad, con un salario mensual de Q.5,500.00
  - Asistente unidad, con un salario mensual de Q.3,000.00

Adicional al salario mensual se debe provisionar el 29.16% del monto de cada salario de los integrantes de la nueva unidad, este valor corresponde a las prestaciones mensuales.

- **Insumos y útiles de oficina:** para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos es necesario realizar pedidos mensuales de útiles de oficina: papel bond, sobres, folder, lapiceros, lápices, tinta para impresora, entre otros.
- **Otros gastos:** en ese rubro se incluyen los gastos de servicios básicos necesarios para el funcionamiento de la unidad como, energía eléctrica, teléfono fijo, teléfono celular, etc.

### CUADRO 8

| <b>GASTOS DE INVERSION POR CREACION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b> |                             |                     |
|--|-----------------------------|---------------------|
| <b>No.</b>   | <b>Descripción</b>          | <b>Total</b>        |
| 1  | Instalaciones               | Q. 7,000.00         |
| 2  | Mobiliario                  | Q. 5,000.00         |
| 3  | Equipo                      | Q. 5,000.00         |
| 4  | Anuncio de prensa           | Q. 4,600.00         |
| 5  | Assessment center           | Q. 2,000.00         |
| 6  | Insumos y útiles de oficina | Q. 6,000.00         |
| 7  | Sueldos y prestaciones      | Q. 136,800.00       |
| 8  | Otros gastos                | Q. 1,600.00         |
|  | <b>Total</b>                | <b>Q.167,200.00</b> |

Fuente: Elaboración propia Año 2,009

#### **Escenario 1:**

Contempla la implementación de la propuesta la cual consiste en la creación de la unidad de recursos humanos, de acuerdo a los rubros detallados anteriormente, ello conlleva la adecuación del espacio físico en donde se ubicaran los colaboradores integrantes de la unidad, contratación del personal que llevará a cabo las funciones previstas en el proyecto. Para el presente escenario se propone financiar la creación de la unidad, con los recursos propios de la empresa de acuerdo a su disponibilidad financiera, los desembolsos se realizarían de la siguiente manera:

- Gastos de inversión Q.17,000.00
- Reclutamiento y selección Q.6,600.00
- Gastos de funcionamiento correspondiente a salarios, prestaciones e insumos de oficinas ascienden a Q.12,200.00 mensuales.

**Escenario 2:**

En el caso que la empresa objeto de estudio, no tenga la capacidad financiera para realizar un incremento de personal para la creación e implementación de la unidad de recursos humanos, se sugiere revisar los perfiles de los colaboradores de la empresa, para evaluar si dentro de la organización existen candidatos potenciales que cumplan con requisitos de los puestos para dicha unidad, de ser positiva dicha investigación realizar traslados horizontales, dándole la prioridad a la persona que actualmente lleva los registros de personal, evaluando si es necesario realizar capacitaciones específicamente relacionadas con cada uno de los procesos de recursos humanos, con el objetivo de desarrollar las competencias requeridas por el puesto. A continuación se propone la capacitación básica que debe cumplirse para llenar los requerimientos del perfil del puesto de jefe de la unidad:

|                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Nombre de la capacitación propuesta: | Diplomado en Recursos Humanos       |
| Instructor:                          | AGG                                 |
| Inversión:                           | Q.5,200.00                          |
| Duración de la capacitación:         | 5 horas a la semana durante 2 meses |

**Escenario 3:**

Si la empresa no cuenta con recursos necesarios tanto financieros como de personal interno para la creación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, se sugiere la obtención de un crédito a través de una institución financiera, lo que permitiría que los desembolsos mensuales sean menores, por lo que el impacto financiero en la empresa no será relevante. A continuación se presenta un ejemplo de los costos mensuales, que la empresa tendría que pagar a la entidad financiera por la obtención de un crédito, para cubrir los gastos de inversión y funcionamiento del primer año de dicha unidad, el monto estimado es de Q.168, 000.00, en el supuesto que se obtenga a un plazo de 3 años, con una tasa anual de 20%, la garantía del crédito será fiduciaria.

**Información financiamiento:**

M= 168,000.00

i= 0.20% anual

n= 3 años (36 meses)

**Formula**

$$R = \frac{M \times i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

**Calculo:**

$$R = \frac{168,000.00 \times 0.20/12}{1 - (1 + 0.20/12)^{-36}} = R = \text{Q. } 6,243.48$$

**Análisis:** la renta mensual que la empresa pagaría por un crédito con las condiciones anteriormente mencionadas, es de Q. 6,243.48 en donde se puede notar que el monto a cubrir mensual se reduce mas de un 50% en comparación al escenario 1, por lo que esta opción podría ser atractiva para la empresa ya que la implementación de la unidad de recursos humanos se realizaría sin que para ello la empresa se vea afectada en su disponibilidad. Adicionalmente se debe considerar que el retorno de la inversión será inmediato debido a que a través de la mejora en la administración del recurso humano, se obtendrán excelentes resultados a través de mejorar el clima de la organización, en la productividad, servicio y quejas de los clientes, derivado de ello la perdida de clientes será menor ya que la motivación e identificación del personal con la organización será mayor, misma que se evidenciará en la optimización de los recursos de la empresa.

## CONCLUSIONES

Tomando en consideración el diagnóstico realizado en una empresa con funciones de almacén general de depósito, específicamente en el área de Administración de Recursos Humanos y basados en el impacto que ello tiene en la productividad de la empresa, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las deficiencias en la administración de recursos humanos en la empresa objeto de estudio, se debe a la falta de una unidad especializada que brinde asesoría a los jefes de área en la toma de decisiones del personal bajo su cargo, con lo que se comprueba la hipótesis 1.
2. No se realiza una revisión de las competencias de los colaboradores de la empresa, para evaluar la posibilidad de cubrir los puestos vacantes, con el personal que integra.
3. Las decisiones relacionadas con el personal no se realizan con base a normas o políticas establecidas, lo que provoca que no exista equidad en el trato de los colaboradores de los diferentes departamentos, ello tiene un impacto negativo en el clima organizacional de la empresa.
4. Se realizan contrataciones de personal sin contar con una guía para llevarlo a cabo, las personas seleccionadas no son las adecuadas para los puestos que ocupan y provoca una mayor rotación de personal.
5. El personal de reciente ingreso no conoce el giro de negocio de la empresa, servicios que brinda y la legislación aplicable a la misma, asimismo se realizan omisiones y faltas en procesos operativos importantes en la empresa, por desconocimiento del personal, lo que ha provocado deficiencias en el servicio y pérdida de clientes.

6. No existen metas establecidas e indicadores de evaluación del desempeño de los colaboradores, para alcanzar mayor eficiencia y productividad en el rol que desempeñan dentro de la empresa, cometiendo repetidamente errores y faltas sin mostrar interés para solucionar las deficiencias.
  
7. No se realiza un el seguimiento a la gestión realizada, para verificar el cumplimiento de los objetivos de dicha administración.

## RECOMENDACIONES

1. Crear una unidad asesora de recursos humanos en la empresa objeto de estudio, dicha unidad será la encargada de apoyar la gestión del capital humano que integra la empresa, tomando como base la propuesta hecha en la presente investigación.
2. En el caso que la empresa le interese cubrir las plazas de la nueva unidad con personal interno, se deberá programar capacitación específica en lo relacionado a la administración de recursos humanos de acuerdo al rol que ocupen dentro del departamento, para asegurar el éxito en la implementación de dicha unidad.
3. La unidad de recursos humanos será la encargada de elaborar normas, políticas y procedimientos relacionados con la gestión de recursos humanos, que sirvan de apoyo para la administración eficiente del personal que labora en la empresa, para beneficio de la organización, sus accionistas, colaboradores y clientes.
4. Elaborar los procedimientos de reclutamiento y selección tomando en cuenta la información planteada en la presente propuesta.
5. Elaborar un programa de inducción general y específica tomando como base las regulaciones a las que esta sujeta la empresa objeto de estudio. Crear un programa de capacitación en donde se incluya la totalidad de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a las necesidades detectadas.
6. Establecer indicadores de medición de acuerdo al rol de cada integrante dentro de la empresa, para posteriormente realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa.

7. Realizar evaluación de los resultados obtenidos en la administración del personal un año después de la implementación de la unidad administrativa, para medir la efectividad y el aporte obtenido por la unidad de recursos humanos, así como el retorno de la inversión realizada en la creación de dicha unidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos, octava edición, McGraw Hill interamericana, S.A. de C.V. México, 2007. 499 páginas.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano, primera edición. McGraw-Hill interamericana, S.A. Bogota, Colombia 2002. 475 páginas.
3. Decreto 1746 del Congreso de la Republica de Guatemala. LEY DE ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO.
4. FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMIN. Organización de empresas, tercera edición- McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V. México, 2009. 501 paginas
5. KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH, HEINZ. Administración Una Perspectiva Global, doceava edición. McGraw Hill interamericana, S.A. de C.V. México, 2004. 804 páginas.
6. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DE APOYO PARA EL CURSO ADMINISTRACIÓN II, ediciones de Guatemala, S. A. 154 páginas.
7. [www.wikimedia.org](http://www.wikimedia.org)

# Anexos

## Anexo 1

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Título del puesto</b>   | Jefe de unidad de recursos humanos |
| <b>Ubicación administrativa</b>  | Departamento de recursos humanos   |
| <b>Inmediato superior</b>  | Gerencia General                   |
| <b>Subalternos</b>   | Asistente                          |
| <b>Naturaleza del puesto:</b><br>Es un puesto administrativo de asesoría, planifica, organiza, dirige y controla la administración del personal de la empresa, participa en la elaboración de políticas y procedimientos administrativos. Adicionalmente atiende y brinda soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten.  |                                    |
| <b>Atribuciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del departamento, optimizando la utilización de los recursos asignados.</li><li>• Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la empresa.</li><li>• Asesorar a los jefes los departamentos en la administración del personal bajo su cargo.</li><li>• Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.</li><li>• Realizar control de calidad en la planilla, a través del programa electrónico que se utiliza en la empresa.</li></ul> |                                    |

- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización en cuanto a salarios y prestaciones de los empleados de la empresa.
- Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memorándum y/o contacto personal.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la empresa y velar porque se cumplan las normas de personal
- Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la empresa.
- Colaborar con el departamento de bodega para la verificación de medidas adecuadas que resguarden la integridad de los trabajadores.
- Asesorar y supervisar los procesos de capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa.

**Relaciones de trabajo:**

Participación en comités de alto nivel, comisiones de trabajo permanente, con funcionarios por razones de recomendaciones o asesoría a niveles inferiores. Atención y resolución de conflictos con el personal.

**Autoridad:**

- Encargado de la administración de la unidad de recursos humanos.
- Para verificar que se cumplan los objetivos planteados por la unidad.
- Para delegar funciones en la unidad de recursos humanos.

**Responsabilidad:**

- Equipo y herramientas de oficina (computadora, impresora, teléfono, mobiliario y equipo) asignado.
- Documentación confidencial (expedientes de personal)
- Responsable de las actividades propias y de la unidad bajo su cargo.

**Requisitos mínimos:****Educación:**

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

**Experiencia:**

- Mínima 2 años en puesto similar

**Competencias:**

- Excelentes relaciones humanas
- Vocación de servicio
- Capacidad para trabajar en equipo
- Coordinar, organizar y dirigir personal
- Liderazgo, iniciativa y entusiasmo
- Capacidad de negociación

**Otros requisitos:**

- Conocimiento de empresas de servicios
- Conocimientos en computación (office 97, Internet, Outlook)
- Conocimiento de leyes laborales

Fuente: Elaboración propia año 2,009

## Anexo 2

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

|   |   |
|---|---|
| <b>Titulo del puesto</b>  | Asistente de unidad de recursos humanos |
| <b>Ubicación administrativa</b>   | Departamento de recursos humanos        |
| <b>Inmediato superior</b>   | Jefe de la unidad de recursos humanos   |
| <b>Subalternos</b>  | Ninguno                                 |
| <b>Naturaleza del puesto:</b><br>Es un puesto administrativo de apoyo, que tiene a su cargo asistir al jefe de la unidad de recursos humanos en las actividades del departamento. También tiene a su cargo el manejo de información del departamento, adicionalmente atiende solicitudes del personal relacionadas con gestiones de recursos humanos.   |   |
| <b>Atribuciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar en todas las actividades de la unidad de recursos humanos</li><li>• Recibir, archivar y distribuir correspondencia de la unidad.</li><li>• Emitir documentos relacionados con la unidad de recursos humanos.</li><li>• Elaborar y actualizar las bases de datos de todos los empleados de la empresa.</li><li>• Manejar expedientes del personal de la empresa.</li><li>• Realizar los trámites correspondientes a la emisión de carnes del IGSS, IRTRA, etc.</li><li>• Colaborar en el desarrollo de actividades de inducción, capacitación y desarrollo.</li><li>• Realizar trámites de reclamos de gastos médicos ante la aseguradora.</li><li>• Atender llamadas telefónicas y atender personas en la unidad de recursos humanos.</li></ul> |   |

**Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto debe mantener relación estrecha con el jefe del departamento de recursos humanos, adicionalmente debe tener relación con todo el personal de la empresa.

**Autoridad:**

No tiene a nadie bajo su mando, pero en algunas ocasiones podrá dar instrucciones al mensajero.

**Responsabilidad:**

- Ejecutar todas las tareas asignadas a su puesto
- Discreción en el manejo de la información de los empleados de la empresa
- Optimizar los recursos materiales de la empresa que se le hayan asignado

**Requisitos mínimos:****Educación:**

- Título de secretaria ejecutiva, bilingüe o comercial, preferentemente estudiante del 3er año administración de empresas, ingeniería industrial o psicología.

**Experiencia:**

- Mínima 1 año en puesto similar

**Competencias:**

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

**Otros requisitos:**

- Conocimiento de empresas de servicios
- Conocimientos en computación (office 97, internet, outlook)
- Organizada, honradez y discreción en el manejo de información.

Fuente: Elaboración propia año 2,009

### Anexo 3

## CONVOCATORIA INTERNA

### MEMORANDUM RRHH-INT-020-2009

PARA: COLABORADORES DE  
ALMACENADORA

DE: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

ASUNTO: PLAZA "ASISTENTE PARA RECURSOS"  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

FECHA: GUATEMALA, 12 DE NOVIEMBRE DE 2009

---

Por este medio la unidad de recursos humanos, hace del conocimiento de los colaboradores de la Almacenadora, que se encuentran disponibles las plazas de:

#### **ASISTENTE PARA RECURSOS HUMANOS**

HORARIO DE LUNES A VIERNES DE 8:00 A 17:00 HORAS

#### **Objetivo General Del Puesto:**

Facilitar el trabajo administrativo del jefe de la unidad de recursos humanos en las actividades del departamento.

#### **Requisitos para optar a la plaza son:**

- Tener una excelente trayectoria en la Almacenadora, caracterizada por su actitud de servicio.
- Poseer un año como mínimo de laborar para la Almacenadora y un año de ocupar el puesto actual.
- Poseer título de secretaria ejecutiva, bilingüe o comercial
- Estudiante activa del 3er. semestre de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, Ingeniería industrial, o carrera afín.
- Manejo de paquetes de Windows y office (Word, Excel, Power Point, etc.)
- Excelentes relaciones interpersonales
- Caracterizarse por su alta discrecionalidad y responsabilidad.
- Ser una persona proactiva, ordenada, metódica y autodisciplinada.
- Capacidad de trabajo bajo presión y en equipo

**Los interesados deberán:**

1. Enviar un correo dirigido a [recursoshumanos@alpasa.com.gt](mailto:recursoshumanos@alpasa.com.gt) con copia a su jefe inmediato indicando:

- Nombre completo
- Numero de empleado
- Puesto que desempeña
- Salario actual
- Tiempo de ocupar el puesto actual
- Tiempo de laborar en la Almacenadora
- Título obtenido a nivel medio
- Grado académico actual
- Extensión, número de teléfono o número de celular.

2. Las solicitudes serán atendidas los días (indicar fechas para presentación)

Las solicitudes enviadas deberán cumplir con TODA la información solicitada anteriormente.

**Por favor informar a los colaboradores que no cuentan con este medio**

Fuente: Elaboración propia año 2,009

Anexo 4

PRESENTACIÓN Y REDACCIÓN DE ANUNCIO DE PRENSA

Empresa líder en almacenaje y logística

CONTRATARA:

## Asistente de Recursos Humanos

**Requisitos:**

- ✓ Título de secretaria ejecutiva, bilingüe u oficinista
- ✓ Experiencia mínima de un año en puesto similar
- ✓ Estudiante del 3er año de Administración de Empresas

**Ofrecemos:**

- ✓ Salario competitivo según experiencia
- ✓ Prestaciones adicionales a las de la Ley
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Oportunidades de desarrollo y crecimiento

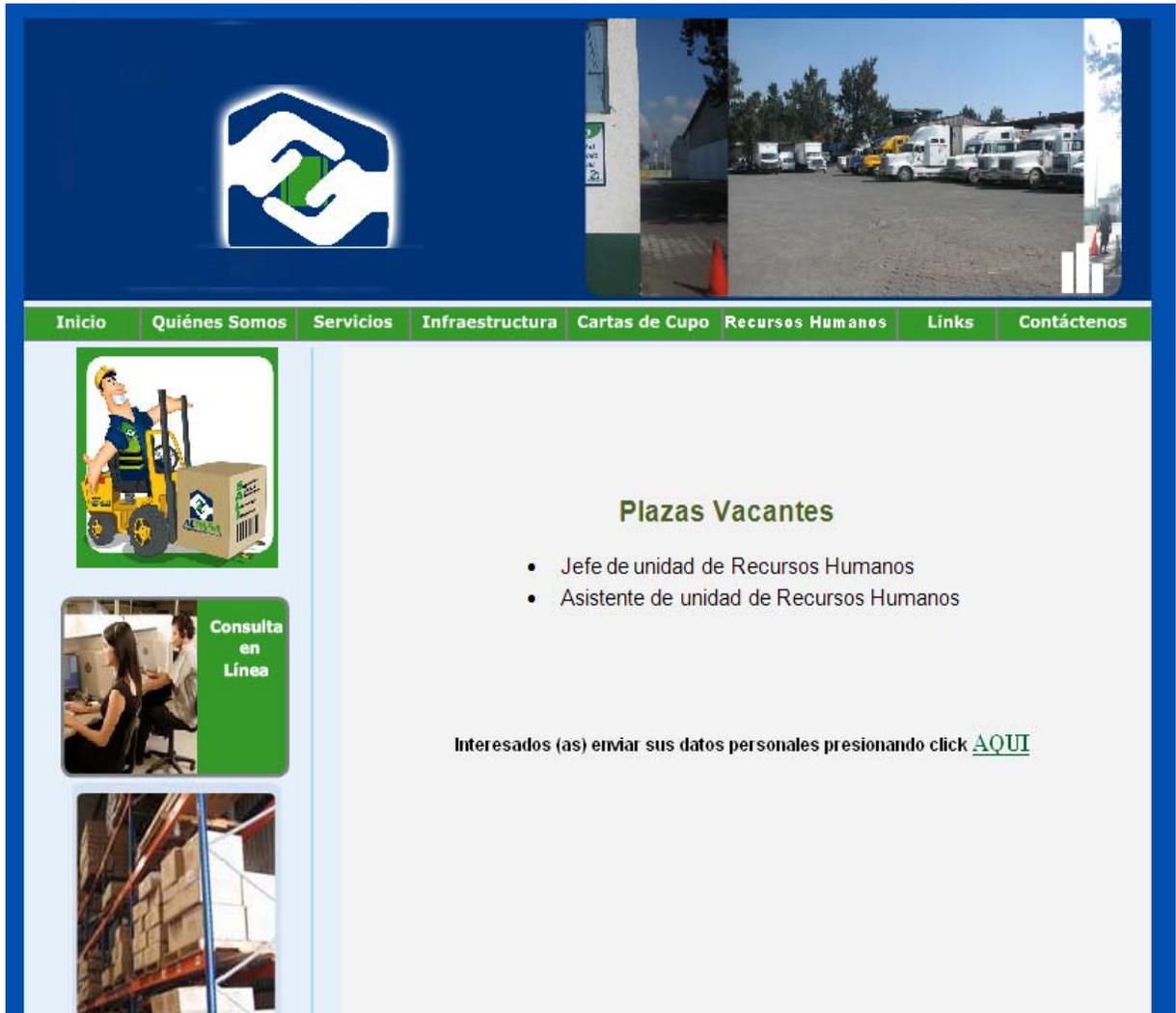
Interesados ingresar sus datos en

[www.alpasa.com.gt/recursoshumanos](http://www.alpasa.com.gt/recursoshumanos) o al buzón XXX Transdoc (11 calle 5-59, zona 9) antes de (fecha).

Fuente: Elaboración propia año 2,009

## Anexo 5

### EJEMPLO DEL DISEÑO DE PÁGINA WEB AGREGADO EL LINK DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia año 2,009

**MODELO DE FORMULARIO ELECTRÓNICO PARA  
RECLUTAMIENTO ON-LINE  
INFORMACIÓN PERSONAL**

**Datos Personales**

( \* Datos requeridos )

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Nombre Completo: *</b>             | <input type="text"/>   |
| <b>Dirección: *</b>                   | <input type="text"/>   |
| <b>Colonia:</b>                       | <input type="text"/>   |
| <b>Teléfono: *</b>                    | <input type="text"/>   |
| <b>Celular:</b>                       | <input type="text"/>   |
| <b>Email:</b>                         | <input type="text"/>   |
| <b>Fecha de Nacimiento: *</b>         | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> |
| <b>Sexo: *</b>                        | <input type="text" value="Elija una opcion"/>                  |
| <b>Estado Civil: *</b>                | <input type="text" value="Elija una opcion"/>                  |
| <b>Cédula de Vecindad: *</b>          | <input type="text"/>   |
| <b>Pretensión salarial mensual: *</b> | <input type="text" value="Elija una opcion"/>                  |
| <b>Plaza a solicitar: *</b>           | <input type="text" value="Elija una opcion"/>                  |

Fuente: Elaboración propia año 2,009

# MODELO DE FORMULARIO ELECTRÓNICO PARA RECLUTAMIENTO ON-LINE FORMACIÓN ACADÉMICA

## Estudios

### Estudios de Primaria y Básico

¿Completo la educación primaria? \* Si  No

¿Completo la educación básica? \* Si  No

### Estudios de Diversificado

Carrera:

Año de Inicio:

Año de Finalización:

### Estudios Universitarios

Carrera:

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

Estado:

### Estudios de Maestría o Postgrado

Carrera:

Fecha de Inicio:

Fecha de Finalización:

Estado:

### Estudios Actuales

¿Estudia actualmente? \* Si  No

### Otros Estudios

Otros estudios (cursos, seminarios, etc.)

**MODELO DE FORMULARIO ELECTRÓNICO PARA  
RECLUTAMIENTO ON-LINE  
OTROS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**

**Manejo de computación e idiomas**

|             | Excelente             | Bueno                 | Regular               | Poco                  |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Word        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Excel       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Power Point | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Access      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inglés      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Otros       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Experiencia Laboral**

**Ultimo empleo o empleo actual**

Empresa:

Puesto:

Fecha de ingreso:

Fecha de egreso:   A la fecha

Ultimo Salario (Q):

Motivo del Retiro:

**Penúltimo empleo**

Empresa:

Puesto:

Fecha de ingreso:

Fecha de egreso:

Ultimo Salario (Q):

Motivo del Retiro:

Fuente: Elaboración propia año 2,009

**Anexo 6**

**MODELO DE SOLICITUD DE PERSONAL**

| <b>Solicitud de Contratación de personal</b>                |          |               |              |          |
|---|----------|---------------|--------------|----------|
| Fecha:  |          |               |              |          |
| <b>Departamento:</b>  |          |               |              |          |
| <b>Nombre del solicitante</b>                               |          | Puesto        |              |          |
| <b>Nombre del Puesto Requerido</b>                          |          |               |              |          |
| <b>Posición Nueva</b>                                       | Si       |               | No           |          |
| <b>Posición a que reporta:</b>                              |          |               |              | Horario: |
| <b>Tipo de Contratación</b>                                 | Planilla |               | Temporal     |          |
| <b>Requisitos Laborales</b>                                 |          |               |              |          |
| <b>Experiencia en Áreas:</b>                                |          |               |              |          |
| <b>Años de Experiencia:</b>                                 |          |               |              |          |
| Se requiere disponibilidad para viajar:                     | Si       |               | No           |          |
| Se requiere disponibilidad de horario:                      | Si       |               | No           |          |
| Atenderá público:   | Si       |               | No           |          |
| Manejará Valores, mercadería u otros                        | Si       |               | No           |          |
| Manejo de montacargas y equipo de bodega                    | Si       |               | No           |          |
| Supervisará personal:                                       | Si       |               | No           |          |
| Indique los puestos a quien supervisará:                    |          |               |              |          |
| <b>Funciones y Responsabilidades Principales del Puesto</b> |          |               |              |          |
|   |          |               |              |          |
|   |          |               |              |          |
|   |          |               |              |          |
| <b>Requisitos Personales</b>                                |          |               |              |          |
| Vehículo propio:  | Deseable | Indispensable | No requerido |          |
|   |          |               |              |          |
| Características y personalidad de la persona:               |          |               |              |          |

## Requisitos Académicos

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Dominio de Idiomas y/o dialectos: \_\_\_\_\_

|           |            |           |     |
|-----------|------------|-----------|-----|
| % hablado | <b>50%</b> | % escrito | 50% |
| Si        |            | No        |     |

Dominio del uso de computadoras

**Internet, Outlook, Office**

**Conocimientos específicos del puesto:**

Trato personalizado con el cliente

### Condiciones de Contratación

### Prestaciones de ley:

Monto de Salario: \_\_\_\_\_

|         |            |           |
|---------|------------|-----------|
| IGSS    | Irrta      | Aguinaldo |
| Bono 14 | Vacaciones | Otros     |

Beneficios Adicionales:

|               |  |                  |  |
|---------------|--|------------------|--|
| Seguro Médico |  | Otros (indique): |  |
|               |  |                  |  |

Viáticos:

|    |  |              |    |
|----|--|--------------|----|
| Sí |  | Monto: _____ | No |
|----|--|--------------|----|

Depreciación Vehículo y Combustible

|    |  |              |    |
|----|--|--------------|----|
| Sí |  | Monto: _____ | No |
|----|--|--------------|----|

Comisiones:

|    |  |              |    |
|----|--|--------------|----|
| Sí |  | Monto: _____ | No |
|----|--|--------------|----|

Otros: \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

(Indique cualquier requisito que no se haya mencionado)

**Solicitado por:** \_\_\_\_\_

**Autorizado Por:** \_\_\_\_\_

**Vo.Bo. Recursos Humanos** \_\_\_\_\_

### Para uso de Recursos Humanos y Gerencia General

|                                       |    |                    |    |  |
|---------------------------------------|----|--------------------|----|--|
| Autorización de Anuncio               | Si | Aprobado por _____ | No |  |
| Autorización de Empresa Reclutamiento | Si | Aprobado por _____ | No |  |
| Reubicación Interna                   | Si | Aprobado por _____ | No |  |
| Banco de Datos / Recomendados         | SI |                    |    |  |

Fuente: Elaboración propia año 2,009

**Anexo 7**

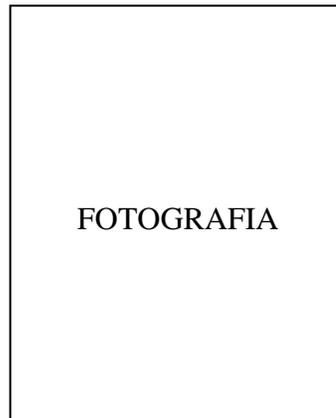
**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

| <b>Factor</b>           | <b>VALOR<br/>%</b> | <b>Candidatos</b> |          |          |          |          |
|-------------------------|--------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
|                         |                    | <b>A</b>          | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> |
| Curriculum              | 10%                |                   |          |          |          |          |
| Nivel académico         | 30%                |                   |          |          |          |          |
| Experiencia             | 30%                |                   |          |          |          |          |
| Estabilidad laboral     | 10%                |                   |          |          |          |          |
| Referencias             | 10%                |                   |          |          |          |          |
| Dirección del candidato | 10%                |                   |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100%</b>        |                   |          |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia año 2,009

Anexo 8

**SOLICITUD DE EMPLEO**



***ESTA SOLICITUD DEBE LLENARSE A MANO Y CON LETRA DEL SOLICITANTE***

|               |              |                    |            |            |
|---------------|--------------|--------------------|------------|------------|
| 1er. APELLIDO | 2o. APELLIDO | APELLIDO DE CASADA | 1er NOMBRE | 2º. NOMBRE |
| DIRECCIÓN     |              |                    | TELÉFONO   |            |
|               |              |                    |            |            |

## I DATOS PERSONALES

|                            |                             |                      |                             |              |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------|
| 1er. APELLIDO              | 2o. APELLIDO                | APELLIDO DE CASADA   | 1er NOMBRE                  | 2º. NOMBRE   |
| DIRECCIÓN                  |                             | TELÉFONO             |                             |              |
| LUGAR DE NACIMIENTO        | FECHA DE NACIMIENTO         | EDAD                 | ESTADO CIVIL                | NACIONALIDAD |
| _____                      | ___/___/___                 | <input type="text"/> | _____                       | _____        |
| PROFESIÓN U OFICIO         | CÉDULA DE VECINDAD          |                      | EXTENDIDA EN                |              |
| _____                      | _____                       |                      | _____                       |              |
| NO. AFILIACIÓN IGSS        | N.I.T                       |                      | NO. PASAPORTE               |              |
| _____                      | _____                       |                      | _____                       |              |
| TIPO DE SANGRE             | ALERGICO A PENICILINA       |                      |                             |              |
| _____                      | Si <input type="checkbox"/> |                      | No <input type="checkbox"/> |              |
| POSEE LICENCIA DE CONDUCIR | Si <input type="checkbox"/> |                      | No <input type="checkbox"/> |              |
| TIPO _____                 |                             |                      |                             |              |

## II INFORMACION SOCIOECONOMICA

|   |                                      |                            |          |
|---|--------------------------------------|----------------------------|----------|
| PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED _____ |                                      | PARENTESCO _____           |          |
| <b>VIVIENDA</b>                                     |                                      |                            |          |
| CON SU FAMILIA <input type="checkbox"/>             | INQUILINO <input type="checkbox"/>   | AMORTIZACION               | Q. _____ |
| PROPIETARIO <input type="checkbox"/>                | PENSIONISTA <input type="checkbox"/> | INQUILINO (ALQUILER)       | Q. _____ |
|   |                                      | PENSIONISTA                | Q. _____ |
| Posee vehículo: Si: _____ No: _____                 |                                      |                            |          |
| Marca: _____  |                                      | Modelo: _____ Placa: _____ |          |

### **III INFORMACION FAMILIAR**

| <b>NOMBRE COMPLETO</b>              | <b>EDAD</b>          | <b>OCUPACIÓN</b> | <b>TRABAJO ACTUAL</b>     | <b>TELEFONO</b> |
|-------------------------------------|----------------------|------------------|---------------------------|-----------------|
| <i>DEL PADRE</i>                    |                      |                  |                           |                 |
| <i>DE LA MADRE</i>                  |                      |                  |                           |                 |
| <i>CÓNYUGE</i>                      |                      |                  |                           |                 |
| <i>HERMANOS (AS)</i>                |                      |                  |                           |                 |
| <b>NOMBRE COMPLETO DE LOS HIJOS</b> | <b>FECHA DE NAC.</b> | <b>SEXO</b>      | <b>CENTRO DE ESTUDIOS</b> |                 |
|                                     |                      |                  |                           |                 |
|                                     |                      |                  |                           |                 |
|                                     |                      |                  |                           |                 |
|                                     |                      |                  |                           |                 |

### **IV ESTUDIOS EFECTUADOS**

| <b>NIVEL</b>         | <b>ESTABLECIMIENTO</b> | <b>AÑO EN QUE TERMINÓ</b> | <b>DIPLOMAS O TITULOS</b> |
|----------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>DIVERSIFICADO</b> |                        |                           |                           |
| <b>UNIVERSITARIO</b> |                        |                           |                           |
| <b>OTROS</b>         |                        |                           |                           |

### **CURSOS ADICIONALES RECIBIDOS**

| <b>TEMA DEL CURSO</b> | <b>DIRECCION Y NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS</b> | <b>DURACIÓN</b> | <b>DIPLOMAS, TITULOS</b> |
|-----------------------|--|-----------------|--------------------------|
|                       |  |                 |                          |
|                       |  |                 |                          |
|                       |  |                 |                          |

|   |   |  |
|---|---|--|
| ¿TIENE CONOCIMIENTO DE OTRO IDIOMA?                             | Si <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>    | No <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/> |
| ¿QUE IDIOMA? _____  |   |  |
| HABLA <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> % | ESCRIBE <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> % | LEE <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> %  |

### **V INFORMACIÓN LABORAL**

|  |
|--|
| <p><b>SI HA TRABAJADO ANOTE LOS DATOS SOLICITADOS DE LOS ÚLTIMOS, EMPEZANDO POR EL PRESENTE, O MÁS RECIENTE.</b></p> <p><b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> _____</p> <p><b>FECHA DE INGRESO:</b> _____ <b>FECHA DE EGRESO:</b> _____</p> <p><b>DIRECCIÓN:</b> _____</p> <p><b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:</b> _____</p> <p><b>MOTIVO DEL RETIRO:</b> _____</p> <p><b>SALARIO INICIAL</b> _____ <b>SALARIO FINAL:</b> _____</p> <p><b>PUESTO QUE OCUPÓ:</b> _____</p> <p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> _____</p> |
| <p><b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b> _____</p> <p><b>FECHA DE INGRESO:</b> _____ <b>FECHA DE EGRESO:</b> _____</p> <p><b>DIRECCIÓN:</b> _____</p> <p><b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:</b> _____</p> <p><b>MOTIVO DEL RETIRO:</b> _____</p> <p><b>SALARIO INICIAL</b> _____ <b>SALARIO FINAL:</b> _____</p> <p><b>PUESTO QUE OCUPÓ:</b> _____</p> <p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> _____</p>  |
| <p><b>DE LA EMPRESA:</b> _____</p> <p><b>FECHA DE INGRESO:</b> _____ <b>FECHA DE EGRESO:</b> _____</p> <p><b>DIRECCIÓN:</b> _____</p> <p><b>NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:</b> _____</p> <p><b>MOTIVO DEL RETIRO:</b> _____</p> <p><b>SALARIO INICIAL</b> _____ <b>SALARIO FINAL:</b> _____</p> <p><b>PUESTO QUE OCUPÓ:</b> _____</p> <p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> _____</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>TIENE AMIGOS (AS)<br/>EN LA EMPRESA</b><br>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> | <b>NOMBRE</b><br>_____                        | <b>PUETO QUE OCUPA</b><br>_____                         |
| <b>TIENE FAMILIARES EN<br/>LA EMPRESA</b><br>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  | <b>NOMBRE</b><br>_____                        | <b>PUETO QUE OCUPA</b><br>_____                         |
| <b>PUESTO QUE<br/>SOLICITA</b><br>_____   | <b>SUELDO QUE PRETENDE<br/>GANAR</b><br>_____ | <b>FEHA EN QUE PUEDE INICIAR A<br/>LABORAR</b><br>_____ |

### **VI REFERENCIAS**

|   |                  |                  |                 |
|---|------------------|------------------|-----------------|
| <b>REFERENCIAS LABORALES, PROPORCIONE LOS SIGUIENTES DATOS DE FUNCIONARIOS DIRECTOS, PATRONES, Y JEFES DE SUS EMPLEOS ANTERIORES.</b> |                  |                  |                 |
| <b>NOMBRE</b>   | <b>PROFESIÓN</b> | <b>DIRECCIÓN</b> | <b>TELÉFONO</b> |
|   |                  |                  |                 |
|   |                  |                  |                 |
|   |                  |                  |                 |
| <b>REFERENCIAS PERSONALES, PROPORCIONE LOS SIGUIENTES DATOS DE PERSONAS QUE PUEBAN DAR REFERENCIAS SUYAS, QUE NO SEAN FAMILIARES.</b> |                  |                  |                 |
| <b>NOMBRE</b>   | <b>PROFESIÓN</b> | <b>DIRECCIÓN</b> | <b>TELÉFONO</b> |
|   |                  |                  |                 |
|   |                  |                  |                 |
|   |                  |                  |                 |
|   |                  |                  |                 |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>OBSERVACIONES Y DATOS ADICIONALES</b>   |                      |
|  |                      |
|  |                      |
| <i>Hago constar que los datos y documentos que acompaña esta solicitud son verídicos y acepto las consecuencias que deriven a su falsedad o inexactitud, Asimismo autorizo a la empresa a verificarlos</i> |                      |
| <b>FIRMA DEL SOLICITANTE</b>   | <b>LUGAR Y FECHA</b> |
| _____  | _____                |

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA**

|  |            |             |
|--|------------|-------------|
| Fecha: _____   | Aceptado   | No aceptado |
| Razón  | del        | rechazo:    |
| _____  |            |             |
| Entrevistado<br>por: _____                                 | por: _____ | Examinado   |
| <b>Documentos presentados:</b>                             |            |             |
| <input type="checkbox"/> Fotocopia de Cédula               |            |             |
| <input type="checkbox"/> Antecedentes Penales y Policíacos |            |             |
| <input type="checkbox"/> Fotocopia Afiliación IGSS         |            |             |
| <input type="checkbox"/> Fotocopia Carné IRTRA             |            |             |
| <input type="checkbox"/> 2 Fotografías                     |            |             |
| <b>Resultados de Evaluaciones:</b>                         |            |             |
|  |            |             |
|  |            |             |

Fuente: trabajo realizado en junio de 2,009

## Anexo 9

### MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

#### SOBRE EL MOTIVO DE LA SOLICITUD

- ¿Porque le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### SOBRE FORMACIÓN

- ¿Que estudios realizo y porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Tiene planificado seguir estudiando? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Que idiomas conoce y a que nivel? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### SOBRE EL EMPLEO

- ¿Cuales son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo? Y como piensa alcanzarlos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Me puede comentar cuales son sus fortalezas y debilidades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Con que tipo de jefe le gustaría trabajar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Porque cree usted que deberíamos contratarle? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Al trabajar en equipo que papel suele desempeñar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PREGUNTAS PERSONALES

- ¿Hábleme de si mismo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Que cambiaria de su forma de ser si pudiera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Que le gusta hacer en su tiempo libre? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Defínase con cinco adjetivos calificativos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Que ha aprendido de sus errores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Acaba lo que empieza? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Si tiene que tomar una decisión, ¿Es reflexivo o impulsivo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Como acepta las normas de disciplina? Con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia año 2,009

### Anexo 10

#### EVALUACIÓN DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

|                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| <b>Nombre del candidato:</b> | <b>Fecha de entrevista</b> |
| <b>Puesto al que aplica:</b> | <b>Escala de 0 a 2</b>     |

#### AREAS A EVALUAR

|                                   |  |  |  |  |   |
|-----------------------------------|--|--|--|--|---|
| <b>1. Presentación personal</b>   | Impecable en el vestido y aseo<br><input type="checkbox"/>     | Muy cuidadoso en su presentación<br><input type="checkbox"/> | Limpio y cuidadoso en el vestir<br><input type="checkbox"/>          | Descuidado con el vestir y apariencia en general<br><input type="checkbox"/> | Desarreglado y desagradable<br><input type="checkbox"/> |
| <b>2. Sociabilidad</b>            | Excepcionalmente sociable<br><input type="checkbox"/>          | Se relaciona fácilmente<br><input type="checkbox"/>          | Se relaciona adecuadamente con los demás<br><input type="checkbox"/> | Familiarizándose se torna más agradable<br><input type="checkbox"/>          | Tímido, retraído<br><input type="checkbox"/>            |
| <b>3. Expresión oral</b>          | Convincente, fluido<br><input type="checkbox"/>                | Se expresa con facilidad<br><input type="checkbox"/>         | Común sin gran fluidez<br><input type="checkbox"/>                   | Se expresa con dificultad monótona<br><input type="checkbox"/>               | No se da a entender<br><input type="checkbox"/>         |
| <b>4. Confianza en si mismo</b>   | Muy seguro de si mismo<br><input type="checkbox"/>             | Muestra firmeza y decisión<br><input type="checkbox"/>       | Aparenta seguridad<br><input type="checkbox"/>                       | Poco firme<br><input type="checkbox"/>                                       | Indeciso e inseguro<br><input type="checkbox"/>         |
| <b>5. Orientación ocupacional</b> | Muy buena experiencia<br><input type="checkbox"/>              | Experiencia aceptable<br><input type="checkbox"/>            | Algo de experiencia<br><input type="checkbox"/>                      | Experiencia distinta<br><input type="checkbox"/>                             | Nunca ha trabajado<br><input type="checkbox"/>          |
| <b>6. Estabilidad laboral</b>     | Muy estable<br><input type="checkbox"/>                        | Razonablemente estable<br><input type="checkbox"/>           | Estable<br><input type="checkbox"/>                                  | Inestabilidad justificada<br><input type="checkbox"/>                        | Inestable<br><input type="checkbox"/>                   |
| <b>7. Motivación</b>              | Tiene metas bien definidas y ánimo<br><input type="checkbox"/> | Ambicioso<br><input type="checkbox"/>                        | Tiene deseos de superación<br><input type="checkbox"/>               | Le falta empuje<br><input type="checkbox"/>                                  | Desorientado<br><input type="checkbox"/>                |

|                                 |  |  |  |  |   |
|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| <b>8. Preparación académica</b> | Sobre los requerimientos del puesto <input type="checkbox"/> | Ideal al puesto <input type="checkbox"/>             | Aproximada al puesto <input type="checkbox"/>              | Escasa al puesto <input type="checkbox"/>                    | No corresponde al puesto <input type="checkbox"/> |
| <b>9. Preparación adicional</b> | Sobre los requerimientos del puesto <input type="checkbox"/> | Ideal al puesto <input type="checkbox"/>             | Medianamente aproximado al puesto <input type="checkbox"/> | Tiene pero no corresponde al puesto <input type="checkbox"/> | No tiene <input type="checkbox"/>                 |
| <b>10. Evaluación laboral</b>   | Muestra ascensos <input type="checkbox"/>                    | Estable en los últimos años <input type="checkbox"/> | Inestable <input type="checkbox"/>                         | Sin ascensos <input type="checkbox"/>                        | No muestra <input type="checkbox"/>               |

**COMENTARIOS**

**Fortalezas del candidato:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Debilidades del candidato:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CONCLUSION FINAL**

**CALIFICA**

**NO CALIFICA**

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Nombre y puesto**

Fuente: Elaboración propia año 2,009

## Anexo 11

### **Ejemplo del programa de assessment center:**

Empresa: Almacén general de depósito

Objetivo: Selección externa de aspirantes a la Promotores de Negocios (Área comercial)

Participantes: Gerente General, Jefe de Negocios y Jefe de unidad de recursos humanos.

Seleccionados: personas de ambos sexos con estudios universitarios en administración de empresas y mercadotecnia, comprendidos entre las edades de 25 a 40 años de edad, con experiencia en ventas.

#### **Plan:**

|             |   |
|-------------|---|
| 8.30 horas  | Presentación  |
| 8.45 horas  | Introducción. Información sobre la empresa. Atención a consultas. Motivación.   |
| 9.00 horas  | Desayuno  |
| 9.30 horas  | Planteamiento de casos a los participantes (se pedirá a los participantes que ingresen a una sala de reuniones individualmente) |
| 9.45 horas  | Presentación de la resolución del caso se dará un tiempo máximo de 30 minutos por participante.                                 |
| 10.40 horas | Refrigerio  |
| 11.00 horas | Reunión de observadores   |
| 13.30 horas | Redacción de informes   |

**Anexo 12**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

| <b>Factor</b>           | <b>VALOR<br/>%</b> | <b>Candidatos</b> |          |          |          |          |
|-------------------------|--------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|
|                         |                    | <b>A</b>          | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> |
| Entrevista inicial      | 15%                |                   |          |          |          |          |
| Pruebas de conocimiento | 30%                |                   |          |          |          |          |
| Centro de evaluación    | 30%                |                   |          |          |          |          |
| Segunda entrevista      | 25%                |                   |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100%</b>        |                   |          |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia año 2,009

**Anexo 13**  
**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

YO, **NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA**, de **XXX** edad, **ESTADO CIVIL**, **NACIONALIDAD**, **PROFESIÓN U OFICIO**, de sexo **XXX**, vecino del municipio de **XXXX** del departamento de **XXXX**, identificándome con la cedula de vecindad número de orden **XXX** de registro **XXX** extendida en la municipalidad de la **XXX** del departamento de **XXX**, en representación de **NOMBRE DE LA EMPRESA.**, con domicilio fiscal **XXXXX** Ciudad de **XXXX**; y por otra parte **NOMBRE DEL EMPLEADO** de **XXX** años de edad, **ESTADO CIVIL**, **NACIONALIDAD**, **PROFESION U OFICIO**, de sexo **XXX**, con residencia en la **XXX**, vecino del Municipio de **XXX** del departamento de **XXX**, quien se identifica con cédula de vecindad número de orden **XXX** de registro **XXX** extendida en la municipalidad de **XXX** del departamento de **XXX** quienes para efectos de este contrato se denominarán **PATRONO Y TRABAJADOR**, respectivamente, celebran el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** contenido en las cláusulas siguientes:

**PRIMERA:** La relación de trabajo se inició el día **XXX**. **SEGUNDA:** El trabajador actualmente desempeñará el puesto de **XXX**, y se obliga a prestar a su patrono todos los servicios que el mismo conlleve. **TERCERA:** Los servicios serán prestados en las oficinas centrales ubicadas en la **XXX**, de esta Capital. **CUARTA:** La duración del presente contrato es por tiempo indefinido. **QUITA:** La jornada ordinaria de trabajo es diurna en el horario de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 con una hora de descanso en jornada, haciendo un total de 40 horas efectivas de trabajo semanales. En todo caso, la jornada de trabajo no puede exceder de límites semanales establecidos en la ley. **SEXTA:** El salario es de Q.**XXX** mensuales, el que se le paga quincenalmente de conformidad con el calendario establecido; en caso de que el día de pago sea inhábil, se pagará el día hábil anterior en el lugar de trabajo. Asimismo se le pasará al trabajador la bonificación de Q.250.00 mensuales de conformidad con el Decreto 78-89, modificado por los decretos 7-2000 y 37-2001 del Congreso de La República. **SEPTIMA:** Las horas extraordinarias, los días de asueto y los séptimos días, les serán pagados de conformidad con los artículos 126, 127 y 129 del Código de Trabajo. **OCTAVO:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria, el patrono las pagará de conformidad con la ley. **NOVENA:** El trabajador se obliga a prestar sus servicios exclusivamente al patrono, salvo que exista autorización expresa de éste por escrito. **DECIMA:** El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala, el día **X** de **MES** de **AÑO** en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá a la Dirección General de Trabajo.

---

Firma del Patrono

---

Firma del Trabajador

## Anexo 14

### PROGRAMA DE INDUCCIÓN PROPUESTO

| Tiempo estimado | Actividad  | Responsable                                       |
|-----------------|--|---|
| 30 minutos      | Recepción y bienvenida del nuevo integrante de la empresa  | Jefe de unidad de recursos humanos                |
| 30 minutos      | Elaboración de gafete y toma de datos e información para el seguro de vida y gastos médicos                      | Asistente de la unidad de recursos humanos        |
| 1 hora          | Presentación de la filosofía de la empresa (misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos de la empresa) | Jefe de unidad de recursos humanos                |
| 30 minutos      | Presentación de la estructura de la empresa  | Jefe de unidad de recursos humanos                |
| 15 minutos      | Información general del giro de negocios de la empresa y posición que ocupa en la industria                      | Jefe de Negocios                                  |
| 1 hora          | Presentación de los principales productos o servicios que brinda le empresa                                      | Jefe de Negocios                                  |
| 1 hora          | Presentación general de la legislación aplicable a la empresa  | Auditor interno                                   |
| 30 minutos      | Información general de la obligatoriedad y supervisión ante la Intendencia Especial de Verificación.             | Oficial de cumplimiento de la empresa             |
| 30 minutos      | Información sobre horarios de trabajo, prestaciones laborales, fechas de pago, etc.                              | Jefe de unidad de recursos humanos                |
| 15 minutos      | Recorrido por las instalaciones de la empresa y presentación a los compañeros de trabajo                         | Jefe de unidad de recursos humanos                |
| 1 hora          | Presentación de procedimientos utilizados en el departamento al que pertenece el nuevo integrante                | Jefe inmediato del nuevo integrante de la empresa |
| 5 minutos       | Presentación del área física donde se ubicara el nuevo integrante de la empresa                                  | Jefe inmediato del nuevo integrante de la empresa |
| 1 hora          | Presentación de las responsabilidades, obligaciones, objetivos y visión general del puestos                      | Jefe inmediato del nuevo integrante de la empresa |
| 30 minutos      | Entrega de equipo de computación asignado y firma de hoja de responsabilidad de su utilización                   | Jefe departamento de soporte tecnológico          |

Fuente: Elaboración propia año 2,009

**Anexo 15**  
**ENCUESTA DETECCIÓN DE**  
**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

| <b>Detección de necesidades de Capacitación</b>             |               |             |
|---|---------------|-------------|
| Puesto _____ Departamento _____                             |               |             |
| Escolaridad _____ Puestos desempeñados anteriormente _____  |               |             |
| Generales _____   |               |             |
| Requerimientos de aprendizaje<br>para el adecuado desempeño | Justificación | Prioridad * |
|   |               |             |
|   |               |             |
|   |               |             |
|   |               |             |

\* Prioridad A= Urgente B= Importante C= Puede esperar

Empleado \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia año 2,009



**Anexo 17**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO: ***Promotor de Negocios*** DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

**1) Evaluación**

| <b>Indicadores</b>  | <b>Evaluación</b> |
|---|-------------------|
| <p><b>Valores Organizacionales ( Para todos los puestos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina Laboral</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Permanencia en el Puesto de Trabajo</li> <li>• Profesionalidad</li> </ul> <p>Se adicionan tantos como sea necesarios para el buen desempeño general del personal</p>   |                   |
| <p><b>Factores de Diseño de Puesto de Trabajo ( Cuantitativos)</b></p> <p>Contribución al logro de los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de negociaciones (Metas, normas de trabajo)</li> <li>• Calidad del servicio al cliente</li> <li>• Atención a quejas de clientes</li> <li>• Productividad</li> <li>• Cumplimiento de procedimientos existentes</li> </ul> <p>Otras que se consideren de interés en el desempeño de la labor de cada empleado</p> |                   |
| <p><b>Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo</b></p> <p><b>Habilidades en el Puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Conocimiento de la Actividad</li> <li>• Capacidad para manejar múltiples tareas</li> <li>• Relación con el cliente (interno y externo)</li> <li>• Habilidad comercial</li> </ul> <p>Otras que se consideren importantes en el desempeño de la labor de cada empleado</p>             |                   |
| <p><b>Total</b></p>   |                   |

## Rangos de Medidas

Se aplicara una escala amplia de 1 a 10 donde:

**2** Deficiente    **4** Aceptable    **6** Bueno    **8** Excelente.

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno (10) y desempeño extremadamente malo (1).

### 2) Evaluación General

( ) Excelente      ( ) Bueno      ( ) Aceptable      ( ) Deficiente

### 3) Conclusiones de la Evaluación

- Es Idóneo el trabajador (Si/No)\_\_\_\_\_
- Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) \_\_\_\_\_
- Listo para la promoción (Si/No) \_\_\_\_\_
- Necesita capacitación (Si/No)\_\_\_\_\_
- Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No)\_\_\_\_\_

Menciónelo.\_\_\_\_\_

### 4) Propuesta de medidas. Posible fecha de discusión de medidas planteadas

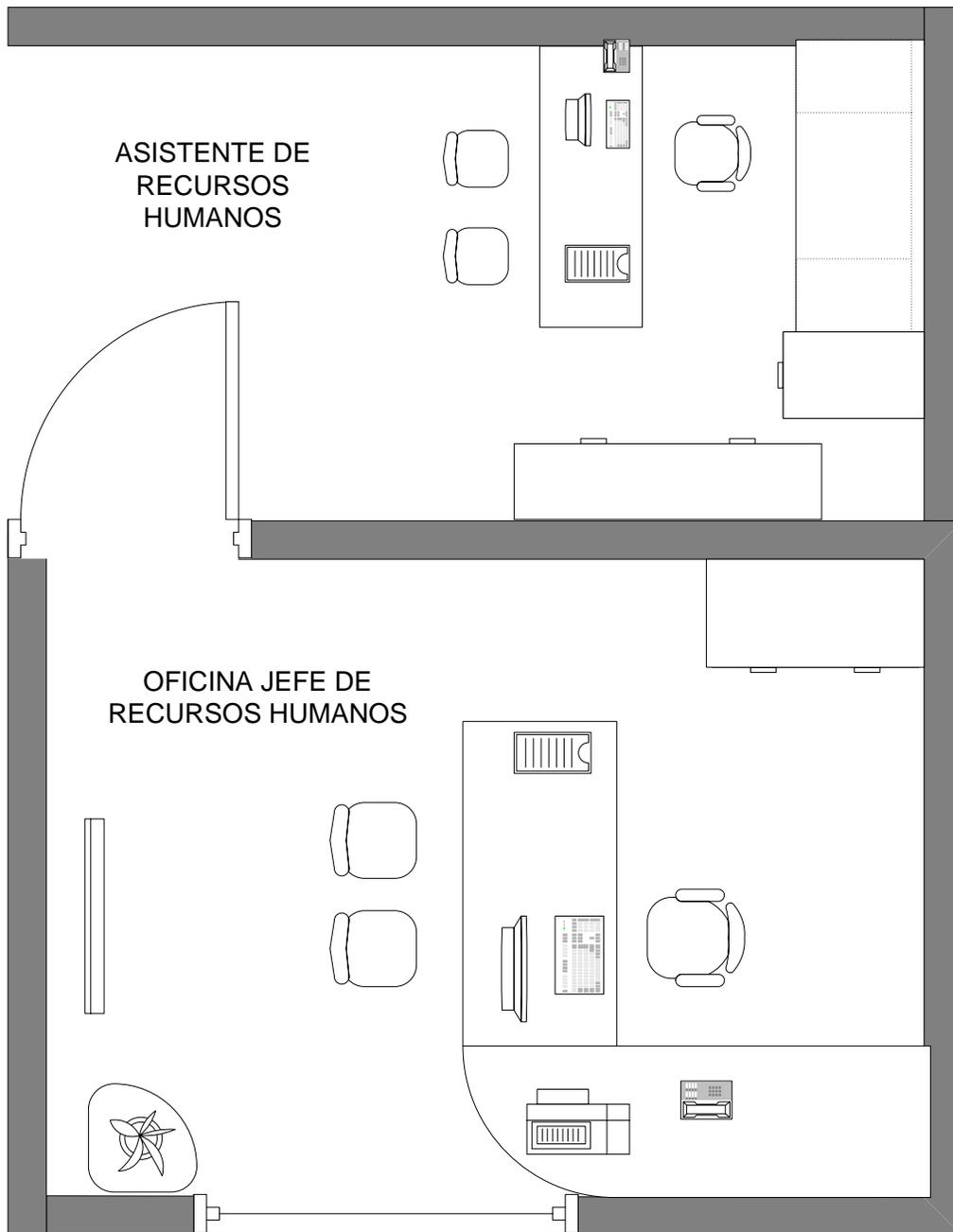
Medidas\_\_\_\_\_Fecha de ejecución\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

Fuente: Elaboración propia año 2,009

**Anexo 18**  
**DISEÑO DE OFICINA PARA PERSONAL DE LA UNIDAD**  
**DE RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Elaboración propia año 2,009