

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE
LUBRICANTES, QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL”**



OZZIE BRUCE STEVEN LÓPEZ LÓPEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE
LUBRICANTES, QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL”**



TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

OZZIE BRUCE STEVEN LÓPEZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
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 I:	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 6.11, Punto SEXTO del Acta 1-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de enero de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
SECRETARIO:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 17 de octubre de 2011

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

Señor Decano:

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **Ozzie Bruce Steven López López**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES, QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL”**.

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

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

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Administrador de Empresas
Colegiado No. 13759



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
QUINCE DE MARZO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 5-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de febrero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 268-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES, QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante OZZIE BRUCE STEVEN LÓPEZ LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PROFESORA

DEDICATORIA

A DIOS

Por permitirme alcanzar mis metas en esta vida.

A MIS PADRES

Olivia Uria López Cifuentes y Luis Roberto López Ramos, por ser un ejemplo excepcional, por sus cuidados, apoyo incondicional y su legado de principios y valores que han formado mi carácter personal y profesional.

A MI HERMANO

Hesler Ugualdo López, por su compañía, consejos y por ser una parte muy importante en mi vida como un amigo y colega.

A LA UNIVERSIDAD

Por enriquecerme de conocimientos, a través de un grupo de formadores que contribuyeron en mi crecimiento académico y profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Estuardo Ramírez Mejía, por su apoyo profesional y moral.

A MIS AMIGOS

Carmen, Marcela, Margarita, Herberth, Adolfo y Hesler, por los gratos momentos compartidos y por formar parte de mis amigos.

ÍNDICE

Página

Introducción

i

CAPÍTULO I MARCO TÉORICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa comercial	1
1.2	Administración	2
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Planeación	4
1.3.1.1	Misión	4
1.3.1.2	Visión	5
1.3.1.3	Objetivos	6
1.3.1.4	Valores	6
1.3.1.5	Estrategias	7
1.3.1.6	Políticas	7
1.3.1.7	Procedimientos	7
1.3.1.8	Programas	8
1.3.1.9	Presupuestos	9
1.3.2	Organización	9
1.3.2.1	Unidad Administrativa	10
1.3.2.2	Componentes de organización	11
1.3.2.3	Instrumentos de organización	16
1.3.3	Integración	20
1.3.3.1	Elementos de integración	21
1.3.3.2	Gestión del talento humano	21
1.3.3.3	Rotación de personal	29
1.4	Presupuesto	31

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE
LUBRICANTES QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL

2.1	Justificación	32
2.2	Antecedentes	32
2.3	Metodología utilizada en la investigación	33
2.4	Fundamentación estratégica de la empresa	34
2.4.1	Misión	34
2.4.2	Visión	35
2.4.3	Objetivos	35
2.4.4	Valores	35
2.5	Estructura organizacional de la empresa	35
2.6	Análisis situacional de la gestión del talento humano	38
2.6.1	Admisión de personas	38
2.6.1.1	Reclutamiento	39
2.6.1.2	Selección	42
2.6.2	Aplicación de personas	45
2.6.3	Descentralización del proceso de admisión e inducción	49
2.6.4	Repercusiones económicas de la gestión del talento humano	52
2.6.5	Índice de rotación de personal	54
2.7	Discusión de los resultados	57

CAPITULO III
PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

3.1	Presentación	60
3.2	Objetivo de la propuesta	60
3.3	Alcance	61
3.4	Metas	61

3.5	Pasos para la implementación de la unidad de recursos humanos	62
3.6	Plan de acción creación de la unidad de recursos humanos	64
3.7	Elementos de planeación propuestos para la empresa	66
3.7.1	Misión	66
3.7.2	Visión	66
3.8	Fundamentación estratégica de la unidad de recursos humanos	66
3.8.1	Misión de la unidad de recursos humanos	67
3.8.2	Visión de la unidad de recursos humanos	67
3.8.3	Objetivos	67
3.8.3.1	General	67
3.8.3.2	Específicos	68
3.8.4	Valores	68
3.8.5	Políticas	69
3.8.6	Funciones de la unidad de recursos humanos	70
3.9	Estructura organizacional	70
3.9.1	Departamentalización	70
3.9.2	Jerarquías y tramo de control	71
3.9.3	Puestos	72
3.10	Procedimientos de la unidad de recursos humanos	79
3.10.1	Admisión de personas	80
3.10.1.1	Reclutamiento	80
3.10.1.2	Selección de personal	88
3.10.2	Aplicación de personas	112
3.10.2.1	Inducción de personal	112
3.11	Presupuesto	115
3.11.1	Inversión en activos	116
3.11.2	Costos de funcionamiento	117

CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Proceso de reclutamiento de personal	39
2	Proceso de selección de personal	42
3	Proceso de inducción de personal	46
4	Descentralización del proceso de admisión e inducción	49
5	Desvinculación de personal	54
6	Costo de reposición de personal en función de la rotación	56
7	Plan de acción creación de la unidad de recursos humanos	64
8	Presupuesto	119

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Organigrama empresarial por sistema de organización lineal	13
3	Organigrama general	17
4	Organigrama de puestos	18
5	Los seis procesos de gestión del talento humano	22
6	Costos de reposición en función de la rotación	30
7	Organigrama general actual de la empresa	37
8	Técnicas utilizadas para el reclutamiento de personal	41
9	Técnicas utilizadas para la selección de personal	44
10	Existencia de técnicas de socialización de personal	47
11	Conflictos entre los empleados	51
12	Comparación de ventas	53
13	Análisis de causa y efecto en la gestión del talento humano	57
14	Implementación de la unidad de recursos humanos	63
15	Organigrama general propuesto	71
16	Organigrama nominal propuesto	73
17	Flujograma del procedimiento de reclutamiento	81
18	Procedimiento de selección	89
19	Resultados de pruebas psicométricas	107
20	Procedimiento de inducción	112
21	Distribución de espacio físico	117

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Requerimiento de personal	83
2	Descripción técnica de puesto	85
3	Anuncio de reclutamiento externo	87
4	Evaluación de los candidatos reclutados	91
5	Solicitud de empleo	92
6	Guía de entrevista	97
7	Confirmación de referencias laborales	100
8	Prueba teórica	101
9	Prueba psicométrica	106
10	Análisis de selección de personal	108

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título
1	Manual del nuevo empleado
2	Contrato individual de trabajo
3	Propuesta económica de pruebas psicométricas
4	Ejemplo de resultados de pruebas psicométricas

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de una diversidad de recursos para funcionar eficaz y eficientemente, de los cuales el más importante son las personas que conforman su capital intelectual, además por la complejidad de las mismas, su administración es indispensable para el logro de los objetivos individuales y grupales.

La empresa objeto de estudio se encuentra en constante crecimiento y en los últimos años ha realizado cambios en su estructura organizacional al crear nuevos puestos y departamentos, sin embargo no cuentan con una unidad que se encargue específicamente de la gestión del talento humano. Derivado de lo anterior se realizó una investigación que fundamenta el presente informe, titulado “Creación de la unidad de recursos humanos para una empresa importadora y distribuidora de lubricantes que, funciona en la ciudad capital”, la cual servirá de apoyo para la administración del recurso humano, en especial para lo relacionado con el reclutamiento, selección e inducción de personal de todos los departamentos de la empresa.

En el capítulo I se aborda el marco teórico, que incluye todas las definiciones relacionadas a la investigación y que han sido utilizadas a lo largo del presente informe, para que sirvan de referencia al lector.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada en la investigación, los antecedentes de la empresa y se presentan los resultados de un diagnóstico de la situación actual, donde se analiza cada una de las funciones del proceso administrativo con énfasis en la función de integración y la consecuencia en la productividad de la empresa.

En el capítulo III se presenta la propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos, donde se incluyen los objetivos, alcance, metas, estrategias de implementación, fundamentación estratégica, funciones y la estructura organizacional de la unidad, así mismo se desarrollan los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, con sus respectivas técnicas e instrumentos administrativos, que se utilizan en cada uno de los procesos de la gestión del talento humano mencionados anteriormente, así mismo se presentan y analizan dos fuentes de financiamiento para la implementación de la propuesta.

Por último se encuentran las conclusiones derivadas de la investigación y las recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada para el desarrollo del presente informe.

CAPÍTULO I

MARCO TÉORICO

1.1 Empresa

Debido a que la investigación se llevó a cabo en una empresa es necesario definir este concepto, como el escenario donde se desarrolla todo el proceso administrativo con el objetivo de obtener utilidades y alcanzar los objetivos individuales y grupales de la organización, por lo cual se entiende a la empresa como “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Para alcanzar los objetivos de una empresa es necesaria la utilización de recursos materiales, humanos, financieros y económicos, así como la adecuada constitución de la misma como una organización de giro comercial o de otro tipo.

1.1.1 Empresa comercial

Las empresas de acuerdo a las actividades que realizan para obtener utilidades y alcanzar sus objetivos, pueden tener un giro comercial, el cual consiste en ser intermediarios del productor y el consumidor final, con el propósito de agregarle valor al producto que se comercializa.

“Las empresas comerciales son aquellas que persiguen la realización de una ganancia, a través de la compra y venta de uno o varios productos determinados.” (4:8)

La particularidad de este tipo de empresa es que no produce directamente el artículo que vende, únicamente utiliza diversos canales de distribución para

obtener ganancias a través de la venta de productos terminados que se compran a un productor o distribuidor dentro o fuera del país.

1.2 Administración

En toda empresa, sin importar del tipo que sea, se lleva a cabo la administración en alguna medida, por lo que es importante definir este término como “la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración consiste en la planificación, organización, integración, dirección y control de cada uno de los recursos que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos, por lo que es un proceso que se lleva a cabo a través de una serie de pasos secuenciales y necesarios conocidos como proceso administrativo.

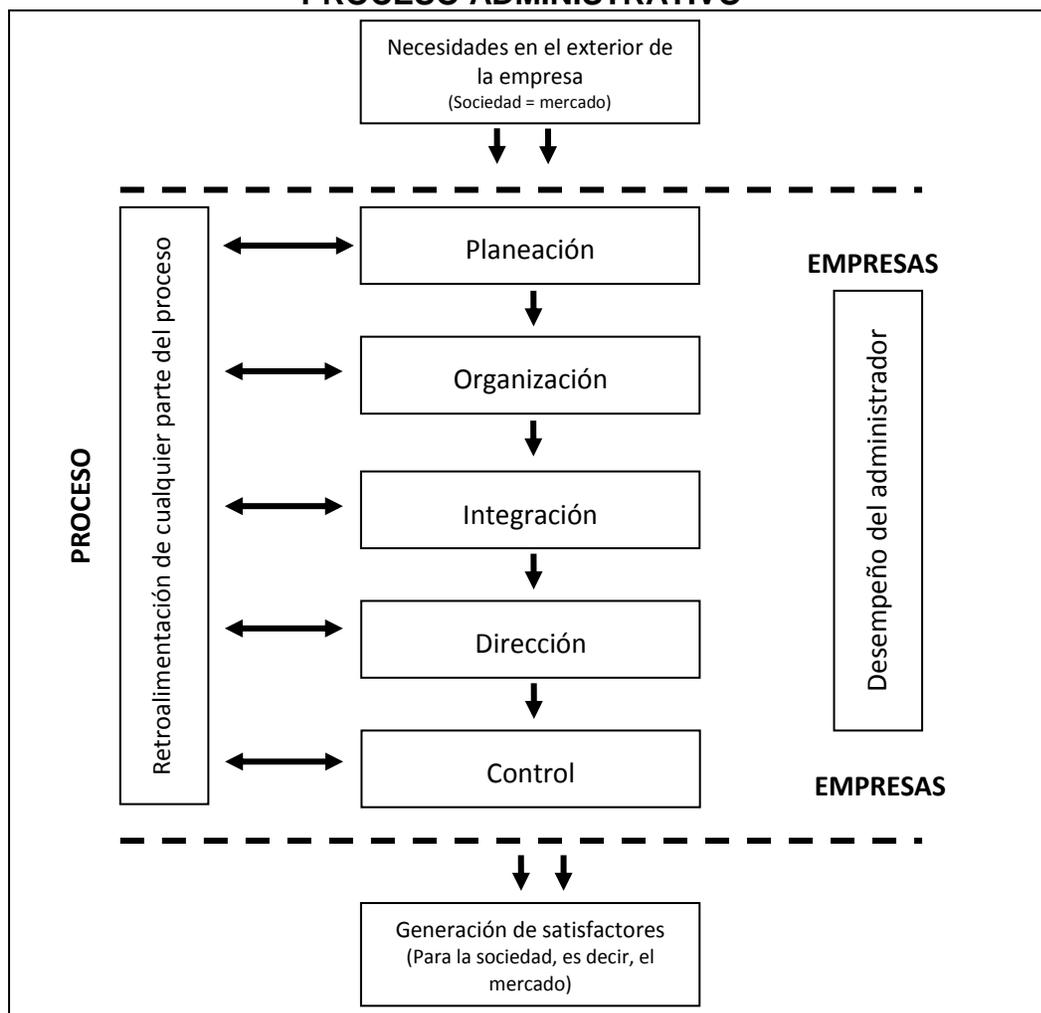
1.3 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”(1:25)

El proceso administrativo está constituido por cinco funciones que se que se pueden observar en la gráfica uno, cuya secuencia se realizan en todas las organizaciones, en cada una de sus áreas y niveles jerárquicos.

Los departamentos de una empresa, planean, organizan, integran, dirigen y controlan todas las actividades que realizan, así el proceso administrativo es el medio para alcanzar los objetivos de la organización, además es importante diagnosticar la forma en que se administra el recurso humano, ya que las personas son los principales componente cada uno de los departamentos de una empresa, a través de una investigación que analice las funciones de planeación, organización e integración, considerando que esta última fase actualmente se le conoce como gestión del talento humano.

Gráfica 1
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. México 2004. Pág. 28.

1.3.1 Planeación

La planeación como parte del proceso administrativo tiene un papel importante, debido a que es la primera función que se lleva a cabo y consiste en prever los propósitos, acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

“Implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.” (4:126)

Es importante investigar qué elementos de planeación se utilizan en una empresa, en sus departamentos y principalmente conocer cuáles son los planes que se ejecutan en cuanto a la administración del recurso humano.

Entre los elementos de planeación se encuentran los siguientes: misión, visión, objetivos, valores, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

1.3.1.1 Misión

La misión es el elemento de planeación que define a una empresa, al identificar su función o tarea básica, es decir a qué se dedica, quiénes son sus clientes y cómo satisface sus necesidades actualmente.

“La filosofía de una organización se expresan en una declaración de misión. Ésta consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:

- Objetivos generales.
- Valores esenciales.
- Recursos que dispone.
- Ámbito geográfico.
- Relaciones con quienes participan en ella.” (4:129)

De la misión de una empresa se derivan los demás elementos de planeación, como los objetivos, valores, presupuestos, entre otros, además se encuentra estrechamente relacionada con la misión de cada uno de sus departamentos, para que en conjunto se alcancen los objetivos de la empresa.

1.3.1.2 Visión

La visión es un plan que se difunde entre todos los miembros de la organización, ya que los guía e inspira hacia un futuro deseado por la empresa.

“Es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (1:77)

Además indica a la organización quién quiere ser, a dónde quiere llegar y con qué recursos se espera cumplir esa visión, para ser capaz de inspirar a todos los trabajadores. La visión es importante pues sirve para influir sobre todos los empleados, para que estos se encaminen al logro de los objetivos organizacionales que deberán ser alcanzados en conjunto y que ayudarán a lograr los objetivos individuales.

1.3.1.3 Objetivos

Los objetivos dentro de una organización son los resultados que se desean alcanzar en cada actividad, plan y en todos los departamentos que la conforman, además sirven para medir la eficacia de la empresa.

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.” (4:129)

Los objetivos se basan en la misión y visión de la empresa y sirven para guiar a los demás planes que se prevean, por lo que deben ser medibles y cuantificables para que se pueda determinar si se han alcanzado o no.

1.3.1.4 Valores

Los valores son ideas que se adoptan para guiar la actitud de las personas dentro de la organización.

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la integración, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46)

La importancia de establecer valores dentro de una empresa, consiste en que estos sirven de base para que el comportamiento de los colaboradores este acorde a la cultura organizacional, por lo anterior, los valores de la organización deben estar relacionados con los valores de cada departamento.

1.3.1.5 Estrategias

Las estrategias como parte de la planeación permiten colocar a la empresa en una posición ventajosa con relación a las demás, a través del aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades.

“Consisten en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento,” (4:130)

Este elemento varía de acuerdo a cada departamento, por tal razón para efectos de la presente investigación se deben identificar las estrategias que se emplean para la administración del recurso humano de la empresa objeto de estudio.

1.3.1.6 Políticas

“Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.”(4:130) “

Este elemento sirve en el momento en que se presentan situaciones eventuales que requieren una pronta toma de decisiones, debido a que definen un criterio previsto por los administradores de cada uno los departamentos de una organización, por lo que es importante conocer las políticas de recursos humanos existentes en una organización.

1.3.1.7 Procedimientos

Cada una de las actividades y funciones que se realizan en una empresa se evidencian en una gran cantidad de procedimientos que sirven para alcanzar sus

objetivos, debido a esto para evaluar el buen funcionamiento de las operaciones en la organización se analizaron sus procedimientos.

“Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.”(4:131)

Los procedimientos son elementos de planeación que permiten describir detalladamente cada uno de los pasos que se deben realizar en un departamento y que interrelacionados con todas las áreas de la empresa, permiten el logro de los objetivos.

Para efectos de la presente investigación, es importante determinar cuáles son los procedimientos que se han utilizado para el reclutamiento, selección e inducción de los empleados de la empresa objeto de estudio.

1.3.1.8 Programas

Los programas son planes que no solo detallan las actividades a realizar, sino también asignan los recursos materiales necesarios y el capital humano responsable de ejecutar cada una de ellas.

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.”(4:132)

Lo importante de los programas es que contienen información de diferentes tipos de planes, como procedimientos, objetivos, entre otros, que permite definir la realización de una actividad determinada.

1.3.1.9 Presupuestos

“Un presupuesto es una formulación de resultados esperados que se expresan en términos numéricos. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.” (4:133)

Los presupuestos son parte fundamental en una empresa en sus diferentes áreas, pues existen presupuestos de ventas, producción, compras, ingresos, egresos, entre otros, pero todos cumplen con el objetivo de prever lo que se necesitará en un futuro cuantificado en forma monetaria o material.

Este elemento permite conocer cuál es el costo que la empresa ha presupuestado para cada uno de sus departamentos, en lo particular se debe enfatizar en la inversión sobre el personal.

1.3.2 Organización

La segunda función del proceso administrativo es la organización, la cual consiste en diseñar la estructura organizacional de la empresa, dejar en claro elementos como los canales de comunicación, niveles jerárquicos, departamentos, atribuciones y sus responsables, entre otros. “La organización es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo, para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de

mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.” (3:264)

En las organizaciones se agrupa a los individuos de acuerdo a las funciones que realizarán y bajo una jerarquía específica que contiene la autoridad de velar por el buen cumplimiento de las mismas.

a) Estructura organizacional

En el diseño organizacional se determina la estructura organizativa de la empresa, el cual “constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa.”(1:125)

La importancia de la función de organización es que permite diseñar la estructura organizacional, conocer cuáles son los departamentos, divisiones, áreas y puestos en que se ha dividido el trabajo dentro de la misma y qué elementos de organización se poseen y utilizan.

1.3.2.1 Unidad Administrativa

Modificar la estructura de la organización afecta directamente a toda la empresa, ya que sus efectos repercuten en los niveles horizontal y vertical, debido a que se pueden crear o eliminar unidades administrativas, las cuales se definen como un “órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en el organigrama de una organización.” (3:366)

Una unidad administrativa lo conforma cada departamento, área o división, con actividades específicas y relacionadas con las demás unidades de una empresa, que ayudan al logro de los objetivos de la misma. Las unidades administrativas

constituyen la estructura organizacional y están sujetas a creación, modificación o eliminación.

1.3.2.2 Componentes de organización

Para analizar la función de organización se tomó en cuenta los siguientes elementos:

a) Departamentalización

Una empresa siempre se encuentra dividida de acuerdo a las principales funciones o áreas que son necesarias para alcanzar sus objetivos generales y específicos, así es como la departamentalización juega un papel fundamental en la etapa de organización, “este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.” (3:267)

Este componente es importante pues en la medida en que se divida el trabajo, mayor especialización existirá en cada función y mayor será la eficiencia de cada uno de los departamentos que se diseñen en una empresa, por esta razón este elemento sirve para conocer en cuántos departamentos se encuentra dividida la empresa objeto de estudio y en cuáles se delegan las funciones de la administración de recursos humanos.

b) Jerarquización

Para analizar la segunda función del proceso administrativo, se debe tomar en cuenta que una empresa no solo se encuentra dividida en departamentos, sino

que éstos, a su vez, tienen diferentes niveles jerárquicos que poseen una autoridad descendentes y responsabilidad ascendentes.

La jerarquización consiste en “establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de la autoridad.” (3:268)

Al determinar cuántos niveles jerárquicos existen en toda la empresa desde la alta dirección hasta el personal operativo, se pueden conocer las dimensiones y el tramo de control de la misma.

c) Autoridad

“Es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión, en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.” (3:270)

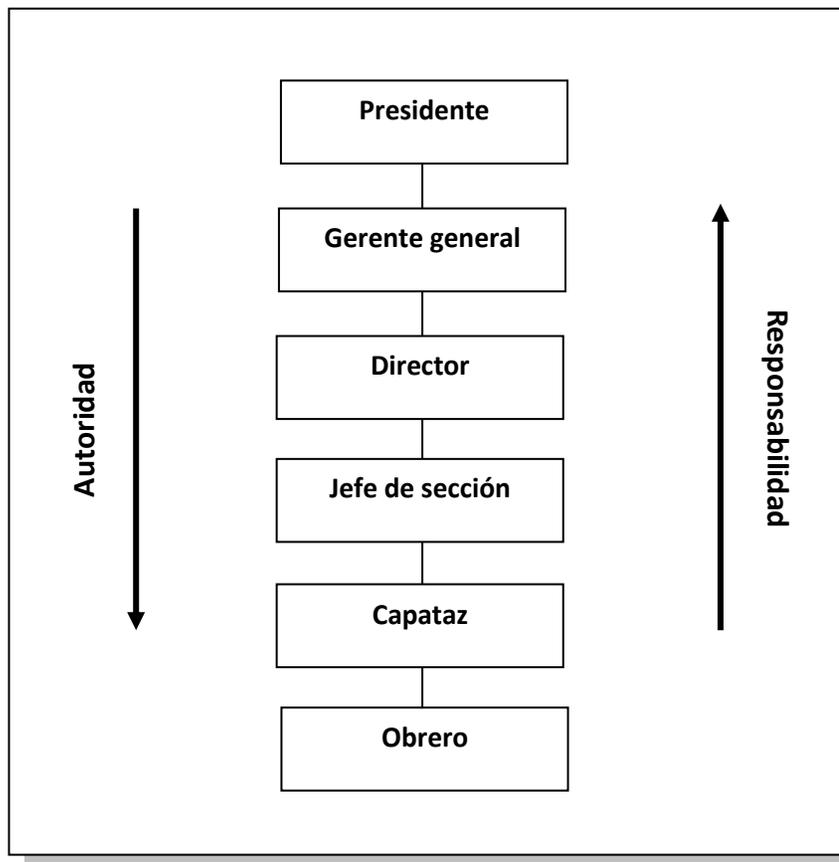
La autoridad en una empresa se centraliza o ejerce por los administradores de nivel medio y por la alta dirección, que toman decisiones y dan órdenes en toda la organización, por lo que generalmente se realiza de forma descendente.

d) Autoridad de línea

“Es el tipo de autoridad más simple, en la cual la dependencia entre jefes y subordinados se presenta en línea recta.” (1:151)

La autoridad de línea es fundamental en todas las empresas y en todas sus áreas, departamentos y niveles jerárquicos, debido a que refleja la relación entre un superior y sus subordinados, además se delega ascendente y la responsabilidad se presenta ascendente como lo muestra la gráfica siguiente:

Gráfica 2
ORGANIGRAMA EMPRESARIAL POR SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. México 2004. Pág. 151.

e) Autoridad funcional

La autoridad funcional es el tipo de autoridad que le permite a una unidad administrativa tomar decisiones y ejercer poder, que influyen directamente sobre otras áreas de la empresa.

“La autoridad funcional o staff es la que poseen ciertas unidades especializadas que realizan generalmente funciones de asesoría, planeación y supervisión que apoyan la adecuada operación de los órganos de línea de una organización mediante acciones técnicas y con personal experto.” (3:269)

Este componente es propio de departamentos como Mercadeo o Recurso Humanos, donde su autoridad se ejerce en toda la organización a la que pertenecen, como apoyo a las funciones esenciales del giro de la misma.

f) Unidad de mando

“La unidad de mando se refiere a la conveniencia que una unidad administrativa tenga un solo titular o un solo jefe, esto evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.” (3:269)

Este principio de organización es importante para mantener un buen clima de trabajo dentro de una empresa, si se conoce quién es el encargado u encargados de administrar los recursos, dirigir y tomar decisiones, para evitar así dos o más jefes para los mismos colaboradores.

g) Responsabilidad

La responsabilidad es la obligación de todos y cada uno de los colaboradores de una organización, ante el desempeño de sus atribuciones, derivadas de la

autoridad de sus jefes inmediatos y que en conjunto ayudan al logro de los objetivos de la empresa.

“La responsabilidad es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.” (3:270)

La autoridad está acompañada de responsabilidad, esto implica que toda unidad administrativa, su personal operativo y administrativo, deben responder por el ejercicio de la autoridad.

h) Tramo de control

El tramo de control es el número de personas que dependen jerárquicamente de otra, además si esta cantidad de empleados es demasiado grande, puede existir una inadecuada supervisión de los subordinados.

“El tramo de control que debe tener un superior está determinado por las relaciones orgánicas que establecen éste y sus subordinados, por las que establecen entre sí estos últimos; tal criterio afirma que al aumentar en progresión aritmética los órganos en la estructura, el número de relaciones se incrementa exponencialmente, lo que en ocasiones provoca graves trastornos y dificultades en la comunicación.” (3:271)

El tramo de control es un elemento de organización importante, debido a que permite conocer si la estructura organizacional que se estudia se encuentra adecuadamente diseñada, de tal forma que la supervisión y control se ejecuten sobre el número de personas acorde a las capacidades del encargado.

i) Delegación y descentralización

La delegación de autoridad se define como la división del trabajo que implica la descentralización de la toma de decisiones entre diferentes colaboradores del mismo nivel jerárquico o de niveles inferiores, que permita optimizar las funciones de los departamentos y de la empresa.

“La delegación es el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan, esto implica: 1) determinar los resultados que se esperan de un puesto; 2) asignar funciones al puesto; 3) Conferir autoridad para cumplir estas funciones y 4) responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto del cumplimiento de las funciones.” (3:272)

Al diseñar una estructura, sobre todo en lo que corresponde a la determinación de niveles jerárquicos conforme a la delegación de autoridad y de responsabilidad, es primordial el grado de centralización o descentralización administrativa que se desea alcanzar.

1.3.2.3 Instrumentos de organización

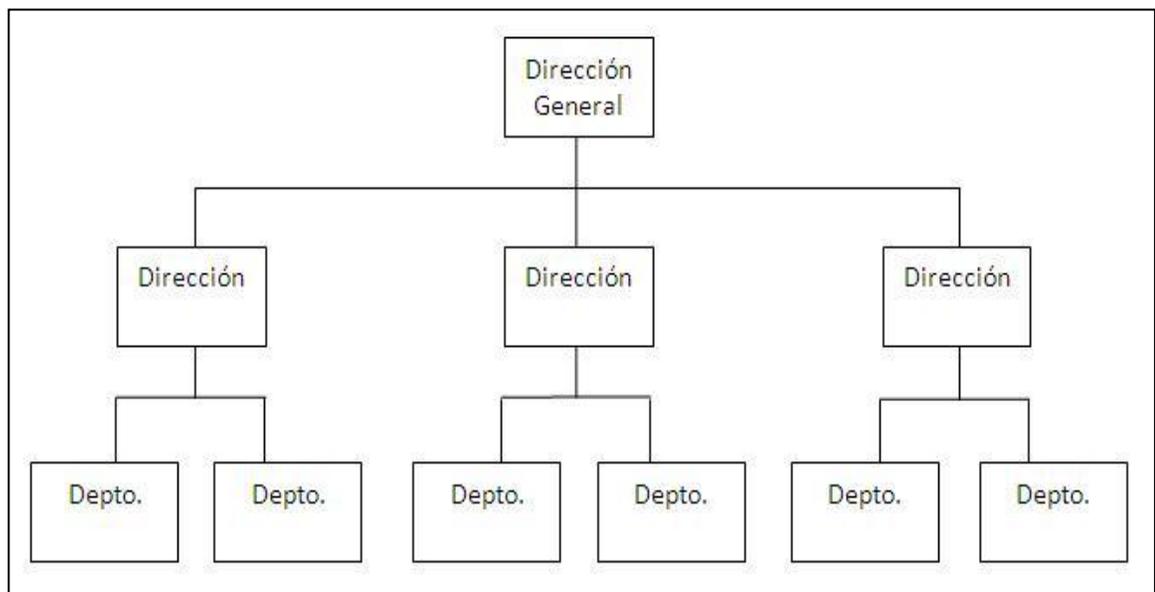
La función de organización también posee instrumentos o herramientas, entre las cuales se encuentran los organigramas y los manuales de organización.

a. Organigramas

Una forma de poder analizar la función de organización es a través de los organigramas, los cuales son “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (3:78)

Es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la posición de una organización y son útiles para el diseño de nuevas unidades administrativas o para aclarar la posición de cada colaborador dentro de la empresa, a través de diferentes tipos de organigramas, así por su ámbito pueden ser generales y específicos y por su contenido pueden ser integrales, funcionales y de puestos.

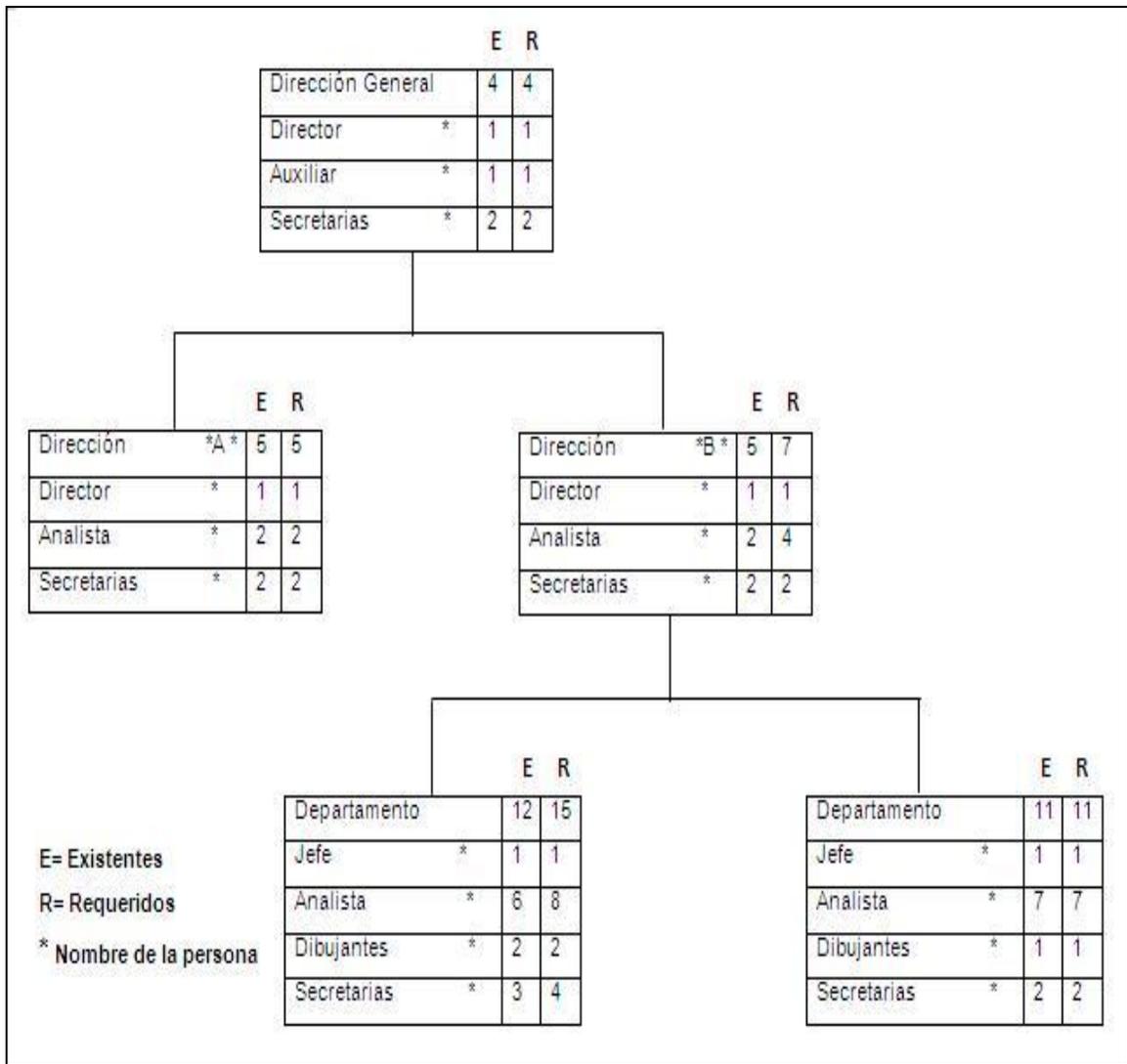
Gráfica 3
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Franklin, Enrique Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. 2da. Edición. McGraw-Hill. México. Pág. 80.

En el organigrama general se observan los niveles jerárquicos de una organización, de acuerdo al tamaño de la misma, además con este instrumento se puede determinar el número de departamentos y qué tipo de departamentalización se utilizó.

Gráfica 4
ORGANIGRAMA DE PUESTOS



Fuente: Franklin, Enrique Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. 2da. Edición. McGraw-Hill. México. Pág. 82.

El anterior organigrama posee un contenido más detallado, debido a que incluye el número de puestos que existen en cada división y las plazas que se encuentran actualmente cubiertas y las que están vacantes.

Además el organigrama de puestos puede ser tan específico como se desee, incluyendo diferentes departamentos y sus respectivos puestos existentes y requeridos.

b. Manuales de organización

Los manuales de organización son instrumentos que “contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.” (3:171)

Además los manuales de organización sirven para conocer la estructura organizacional y las funciones de cada uno de los departamentos y puestos de la empresa.

b.1 Descriptores de puestos

Uno de los elementos importantes de los manuales de organización son los descriptores de puestos, dentro de los cuales se incluye toda la información necesaria para analizar y conocer cada uno de los puestos de trabajo.

“Los descriptores de puestos son una reseña del contenido básico de los puestos que integra cada unidad administrativa incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto.
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.

- Responsabilidad o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia iniciativa y personalidad.” (3:178)

En una empresa es importante conocer la existencia de descriptores de puestos de toda la organización, con el fin de detectar quiénes son los responsables de realizar todas las funciones y para fines de la presente investigación, determinar quiénes son los encargados de la administración de recursos humanos.

1.3.3 Integración

La integración es la tercera función del proceso administrativo en donde cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa se vinculan entre sí para lograr los objetivos individuales y grupales.

“Consiste en una serie de pasos requeridos para cambiar los insumos en productos, ya sea bienes o servicios; y éstos tienen como propósito satisfacer diversas necesidades del ser humano, fundamentalmente la integración es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos.” (1:181)

La integración aborda en gran parte el tema de la administración del capital humano, pues éste es el principal recurso de la organización y vela por su adecuada vinculación.

1.3.3.1 Elementos de integración

Al igual que en las demás funciones del proceso administrativo, la integración posee elementos técnicos, que se utilizan para la adecuada integración de los recursos humanos.

“De la habilidad de los recursos humanos, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de sus otros elementos. La obtención de recursos humanos incluye tareas como:

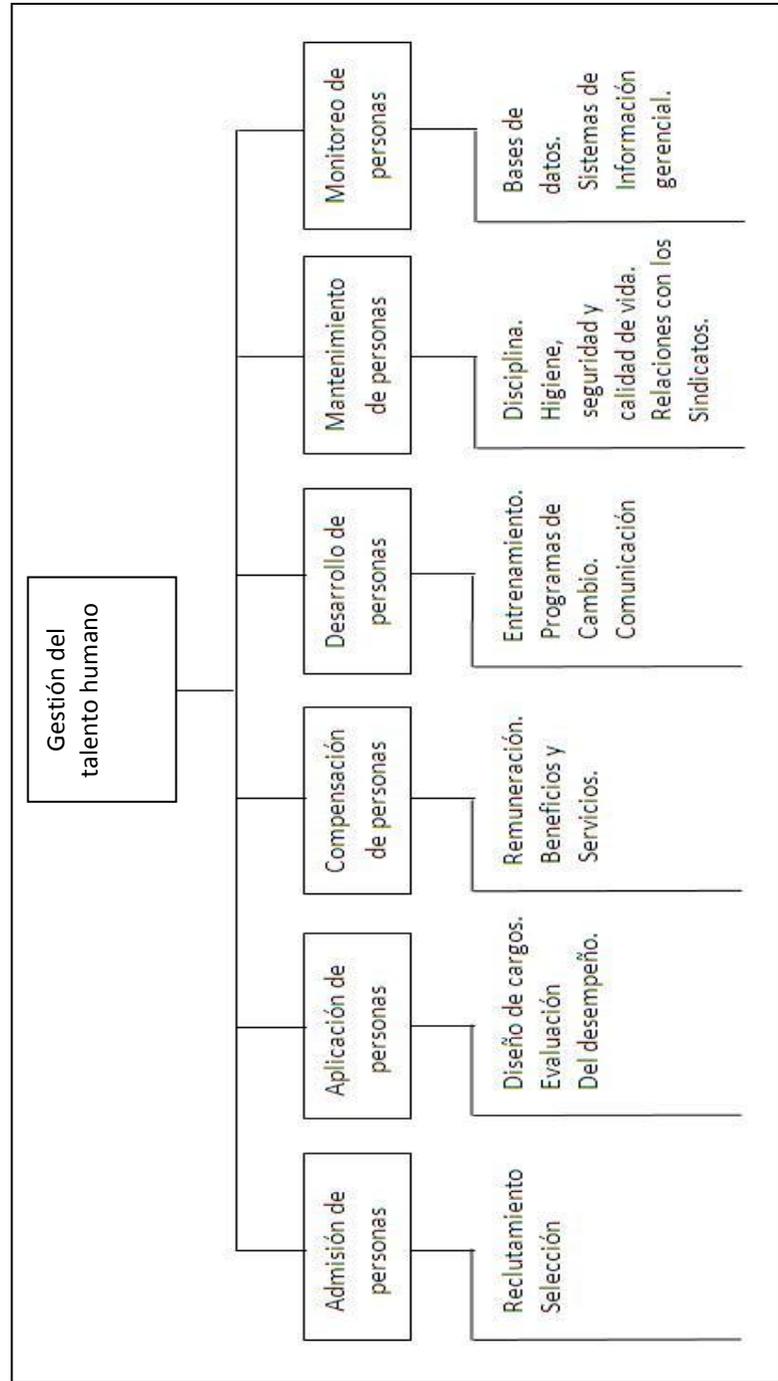
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del rendimiento
- Prestaciones y beneficios
- Desarrollo” (1:182)

Los elementos de integración anteriores, se han redefinido y clasificado a través de un proceso conocido como gestión del talento humano, que estudia al empleado como socio y no solo como un recurso.

1.3.3.2 Gestión del talento humano

Son las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, no como un simple recurso organizacional, si no como la base principal de la nueva organización, dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza y que se convierten en socios de la empresa, este proceso se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica 5
LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. Ed. Mac Graw Hill Pag. 13.

En todas las organizaciones se realiza la administración del recurso humano, pero no necesariamente el proceso de gestión del talento humano que se puede observar en la gráfica anterior, no obstante la omisión de algunos de sus procesos o de algunos de sus pasos es común en las empresas medianas o pequeñas.

a) Proceso de admisión de personas

El primer paso para la adecuada gestión del talento humano es la admisión de personal que consiste en convocar, elegir y contratar a través de diferentes técnicas e instrumentos, al personal idóneo para el puesto vacante dentro de una organización.

“La admisión de personal la constituyen todas las rutas de acceso de las personas a la organización, representan la puerta de entrada a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización”. (2:82)

Para contratar adecuadamente se deben tener suficientes candidatos que cumplan con los requerimientos de los puestos vacantes, por lo que se debe conocer el proceso de admisión y sus dos subprocesos conocidos como reclutamiento y selección.

a.1 Reclutamiento

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su etapa de selección.” (2:95)

Para realizar este proceso las empresas toman en cuenta factores como el mercado de recursos humanos y las necesidades que la empresa tiene de personal y así reclutar personas con las capacidades, habilidades y destrezas que requiere cada puesto vacante.

Para atraer candidatos a los puestos vacantes existen las fuentes de reclutamiento siguientes:

- **Reclutamiento interno**

“Es la búsqueda interna entre los trabajadores actuales que intentan conseguir el puesto y que se pueden identificar por medio del sistema de administración de recursos humanos de la organización, o que incluso los puede recomendar un compañero.” (6:160)

Además el reclutamiento interno estimula el desarrollo de sus propios empleados y entre sus beneficios se encuentran las buenas relaciones laborales ya existentes, se reducen los costos y los trabajadores elegidos dentro de la organización ya son conocidos para la misma.

- **Reclutamiento externo**

“La búsqueda externa es abrir los trabajos del reclutamiento a la comunidad.” (5:161)

Esta fuente de reclutamiento incluye las alternativas siguientes: anuncios, agencias de empleo, escuelas, universidades, organizaciones profesionales, por internet y candidatos no solicitados. Además, con la búsqueda externa se pueden contratar personas dinámicas y que pueden agregar valor a las funciones de la organización.

a.2 Selección

La selección de personal es una comparación entre los requisitos del cargo que debe llenarse y el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (2:111)

Además el proceso de selección tiene como herramientas los siguientes: solicitud de empleo, entrevista inicial de selección, pruebas de conocimientos y pruebas psicométricas, entrevistas, examen médico, análisis y decisión final, que permiten elegir a la persona adecuada a las necesidades de la empresa.

- **Entrevista de selección**

“Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.” (2:119)

Esta es la técnica más utilizada y se puede aplicar en diferentes etapas del proceso de selección de personal, utiliza como herramienta un guion para obtener la información deseada e importante para el perfil del puesto que está vacante.

- **Pruebas de conocimientos**

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.” (2:124)

Estas pruebas pueden ser teóricas o prácticas y miden el grado técnico o profesional en áreas específicas y requeridas para el puesto.

- **Pruebas psicométricas**

“Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, cuyas características son la predictibilidad, validez y precisión.” (2:126)

Las pruebas psicométricas son instrumentos de selección cuyo aporte se basa en que determina la cantidad de aptitudes posee una persona y compararlas con las que se requieren para desempeñarse eficientemente dentro del puesto de trabajo y adaptarse a la empresa.

- b) Proceso de aplicación de personas**

La aplicación de personas es el proceso siguiente a la admisión de los nuevos colaboradores a la empresa y está compuesto por los subprocesos siguientes:

- orientación y socialización de las personas,
- diseño de cargos
- descripción y análisis de cargos

La importancia de la aplicación de personas es la adecuada adaptación del nuevo personal a los demás recursos de la empresa, a sus funciones ordinarias, funciones eventuales y a la cultura organizacional.

- b.1 Orientación de las personas**

La orientación de personas es conocida también como inducción de personas, “es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas

actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.” (2:142)

Dentro de la orientación de personas también se busca adaptar al nuevo empleado en la cultura organizacional, la cual equivale al modo de vida de las organizaciones en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas y valores.

“La cultura organizacional es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización”. (2:143)

Es importante conocer el proceso de aplicación de personas, relacionado con la adaptabilidad de los empleados que actualmente tiene la empresa con respecto a la cultura organizacional y la existencia de programas de integración, que tiene como fin facilitar este procedimiento.

b.2 Socialización organizacional

La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones.

“Socialización organizacional es la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa.” (2:151)

Este elemento es importante para los trabajadores, en especial para el personal de reciente contratación, debido a que busca reducir la tensión en los primeros días y semanas en su nuevo ambiente de trabajo.

b.3 Diseño de cargos

El cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales, es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. De esta cuenta “el diseño de cargos es la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado, definiéndolo en las cuatro condiciones básicas siguientes: a) El conjunto de tareas que se deben realizar por parte del ocupante; b) Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones; c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo y d) A quién deberá supervisar y dirigir.”(2:167)

Para un adecuado diseño de cargos se debe tomar en cuenta la descripción y análisis de cargos.

- **Descripción de cargos**

Es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace.

“La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” (2:183)

Al momento de incorporar a una nueva persona o un nuevo departamento en la empresa es útil la descripción de cargos que guíe a los nuevos socios de la organización en lo que deberán realizar en sus puestos de trabajo.

1.3.3.3 Rotación de personal

La rotación de personal es la desvinculación de los empleados de una empresa, que da origen a la convocatoria, selección y contratación de personas nuevas dentro de la organización y por consiguiente a incurrir en un costo para reponer la pérdida de este recurso humano.

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (2:74)

Las organizaciones experimentan la desvinculación de personas por dos razones: por iniciativa del empleado y por iniciativa de la organización, en cualquiera de los dos casos siempre se necesitará llevar a cabo el proceso de admisión para encontrar un sustituto del puesto vacante.

a. Índice de rotación de personal

“El índice de rotación de personal mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral.”(2:76)

Es importante tomar en cuenta la rotación del personal para poder planificar la cantidad de personal a reclutar, debido a lo anterior se define el término índice de rotación como la relación entre el número de empleados desvinculados y el promedio de empleados de la organización en un periodo determinado, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Admisión} + \text{Desvinculación}}{2} \cdot 100$$

Promedio de empleados de la organización

b. Costos de reposición en función de la rotación

La rotación de personal dentro de una empresa representa un costo no solo por la liquidación de las prestaciones laborales de los empleados, sino también, por el desembolso de dinero para ejecutar un adecuado procedimiento de admisión y aplicación del personal que reemplazará el puesto vacante.

“Son los costos que incluyen la rotación de personal, como los costos de reclutamiento, selección, entrenamiento y costos de desvinculación” (2:76)

Gráfica 6

COSTOS DE REPOSICIÓN EN FUNCIÓN DE LA ROTACIÓN

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculación
Procesamiento de la solicitud del empleado. Publicidad. Visitas a instituciones educativas. Atención a los candidatos. Tiempo de los reclutadores. Investigaciones de mercado. Formularios y costo del procesamiento.	Entrevistas de selección. Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento. Aplicación y calificación de tests. Tiempo de los seleccionadores. Verificación de referencias. Exámenes médicos y de laboratorio.	Programas de integración. Orientación. Costos directos de capacitación. Tiempo de los instructores. Baja productividad durante la capacitación.	Pago de salarios y cancelación de derechos laborales. Pago de beneficios sociales. Entrevista de desvinculación. Costos por el cargo vacante hasta la sustitución.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. Ed. Mac Graw Hill Pag. 76.

En la grafica anterior se pueden observar cada unos de los rubros en los que se incurre por el costo de reclutamiento, selección, entrenamiento y desvinculación, el cual incluye costos directos como la publicidad y aplicación de pruebas, también se enlistan costos indirectos como las horas hombre, que representan el tiempo utilizado por las personas encargadas de realizar cada una de estas actividades.

Los costos de reposición en función de la rotación permiten determinar cuál es la inversión en la administración del recurso humano dentro de una empresa y al mismo tiempo planificar la forma adecuada para realizar esa gestión.

1.4 Presupuesto

Para llevar a cabo las actividades que darán solución a los problemas y hallazgos de la investigación, se define el presupuesto como la previsión de los costos y gastos en que se incurrirán al desarrollar una actividad.

“El presupuesto contempla los recursos humanos, materiales, económicos y financieros que se requieren.” (4:133)

Este elemento permite comparar el actual costo de la administración de recursos humanos y el desembolso previsto para el desarrollo de un nuevo plan, estrategia o proyecto y comprobar la factibilidad del mismo.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Justificación

La necesidad de una eficiente gestión del talento humano en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, se evidencia en el reclutamiento y selección de personas que no cumplen con los requisitos de los puestos vacantes y la desorientación de los empleados nuevos, que ha tenido como consecuencia atrasos en diferentes procedimientos en la empresa, duplicidad u omisión de funciones, conflictos entre los colaboradores, desvinculación de los empleados y una reducción de la productividad general de la empresa.

Por lo anterior es importante estudiar el procedimiento con que se realiza la administración en la empresa objeto de estudio, con énfasis en la función de integración en lo correspondiente a la gestión del talento humano.

2.2 Antecedentes

La empresa importadora y distribuidora de lubricantes surgió del éxito de un conglomerado de empresas dedicadas al mercadeo de productos para automóviles. Fue elegida por EXXONMOBIL para formar una alianza estratégica de distribución para Guatemala con lubricantes de alta calidad a nivel mundial.

Como grupo cuenta con más de 24 años de experiencia en brindar un servicio de calidad en todo el territorio nacional, como empresa individual fue fundada en el año 2005.

Los productos que comercializa son elaborados en los Estados Unidos bajo los más altos y estrictos estándares de calidad certificado ISO 9001 y 9002, tanto la planta de mezclado como el laboratorio de formulación están certificados, así mismo los procesos de formulación, llenado, empaque y embarque para distribución en Guatemala, mantienen la integridad y calidad en todos los productos para garantizar al cliente el uso de productos de calidad.

La empresa ofrece una amplia gama de productos automotrices de servicio liviano y pesado, así como productos para el área industrial. Con el respaldo de Exxonmobil Internacional, fabricante de la línea de productos Esso y la empresa de mayor producción de bases para la fabricación de lubricantes en los Estados Unidos.

Al inicio de sus operaciones la organización fue dirigida por el gerente financiero, pero en el tercer año la empresa fue reorganizada y se creó el puesto de Gerente General y el departamento de Mercadeo, con lo que se pretende dar apoyo al departamento de ventas y con esto alcanzar la misión y visión establecida.

2.3 Metodología utilizada en la investigación

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico, para lo cual en la fase indagadora se realizó una investigación documental y de campo, con el propósito de recopilar la información necesaria para la comprobación de las hipótesis.

La investigación de campo fue aplicada a la población de la empresa objeto de estudio, la cual corresponde a un total de 50 personas que forman parte de cada uno de los departamentos de la misma, lo anterior se realizó a través de las técnicas de observación, censo y entrevista. El censo se realizó a través de dos boletas de encuesta dirigidas al personal operativo y al personal administrativo, para lo cual fue necesario realizar dos reuniones para acopiar la información de cada una de estas áreas. Además la entrevista fue dirigida específicamente a los cinco gerentes de la organización.

Para la investigación documental se consultaron textos de administración y de gestión del talento humano, folletos e información acerca de la problemática vía internet, entre otros. Luego de recopilar la información se procedió a ordenarla, clasificarla y tabularla con el propósito de interpretar los datos y con ello desarrollar un informe que contenga los resultados de la investigación, para cumplir así con la fase demostrativa y expositiva.

También se utilizó el método inductivo, por medio del cual se fundamentan los resultados de la investigación para comprobar las hipótesis descritas en la investigación y con esa base desarrollar la propuesta.

2.4 Fundamentación estratégica de la empresa

La empresa posee una fundamentación estratégica basada en la marca y calidad del producto que distribuye, como se describe a continuación:

2.4.1 Misión

“Ser el mayor distribuidor de lubricantes en Guatemala, a través de la mejor relación de servicio, calidad y precio en la comercialización de lubricantes ESSO y Mobil.”

2.4.2 Visión

“Lograr en los próximos 10 años posicionar las marcas ESSO y Mobil como la primera opción en la preferencia del consumidor en cada sector del mercado”.

2.4.3 Objetivos

A mediano plazo ser reconocida como una empresa seria, profesional y confiable en el sector de lubricantes

2.4.4 Valores

- Responsabilidad
- Disciplina
- Confianza
- Honestidad

2.5 Estructura organizacional de la empresa importadora y distribuidora de lubricantes

La empresa se encuentra dividida de acuerdo a sus funciones principales las cuales son, finanzas, ventas, mercadeo y operaciones, en la investigación realizada se determinó que todo el personal de la empresa conoce las funciones de su departamento, además estas se han difundido a través de la experiencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo y no por medio de herramientas

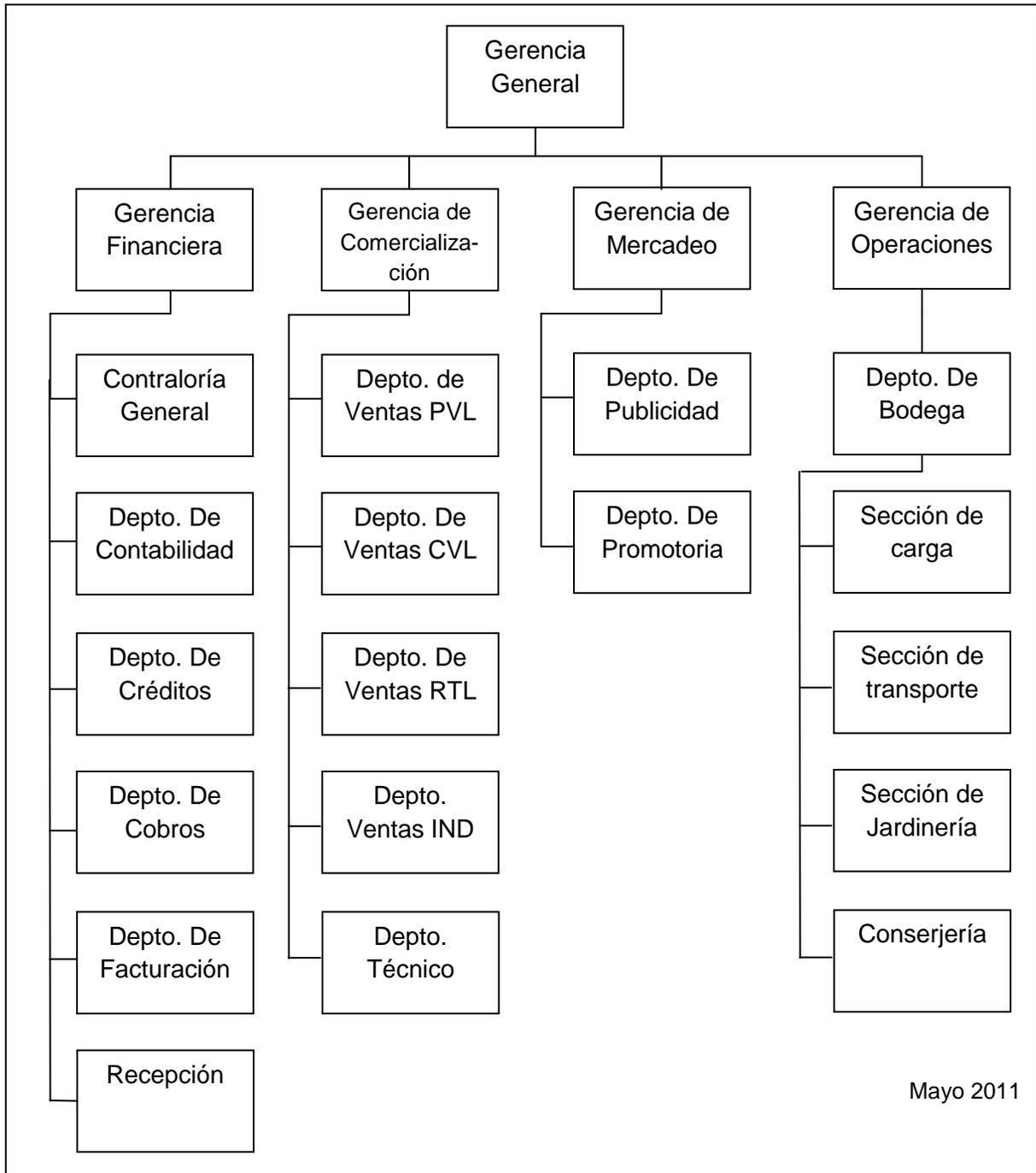
de inducción formalmente establecidos para los nuevos puestos, lo anterior se debe a que no existen procedimientos para la orientación de personas ni un departamento encargado de velar por los procesos de admisión de personas como se observará más adelante, esto produce la imprecisión, omisión y duplicidad de algunas atribuciones que perjudican finalmente al cliente interno y externo, por ende también afecta negativamente la productividad de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa, consta de tres niveles jerárquicos, conformados por la gerencia general, cuatro gerentes que conforman el nivel táctico y por último el nivel operativo, cuya responsabilidad se ejerce de forma descendente desde la gerencia general hasta el nivel operativo y la responsabilidad de forma ascendente, además por ser una estructura plana, de acuerdo a la investigación de campo se conoce que la delegación de autoridad se encuentra centralizada en las gerencias de la empresa, lo cual produce atrasos en algunos procedimientos si están ausentes algunos de los gerentes.

La estructura se encuentra dividida en cuatro departamentos que están conformados por un total de 50 trabajadores y 32 puestos de trabajo, por lo que el tramo de control es amplio en los departamentos de Mercadeo y Operaciones se encuentra recargado con más de ocho personas bajo una misma autoridad, lo cual afecta la eficiencia y eficacia de la comunicación, autoridad y supervisión sobre esas áreas.

La departamentalización de la empresa se basa en las funciones principales de la misma, como se puede observar en el siguiente organigrama.

Gráfica 7
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

De acuerdo al organigrama anterior, se puede observar que la empresa objeto de análisis está dirigida por la gerencia general y cuatro gerentes, además se visualiza que no cuenta con una unidad de recursos humanos, por lo que esta función es realizada por los gerentes que necesiten personal y en ocasiones es omitida y no se gestionan algunos procedimientos, principalmente los de admisión y mantenimiento de personas, lo cual provoca que la contratación de personal sea lenta, se contrate a personas que no cumplen con los requerimientos del puesto vacante y en algunos casos no se contrate a nadie, sobrecargando a otros puestos de trabajo con funciones que no les corresponden y reduciendo la rapidez de los procedimientos.

2.6 Análisis situacional de la gestión del talento humano dentro de la empresa importadora y distribuidora de lubricantes

La empresa objeto de estudio durante sus seis años de operaciones, ha estado en constante crecimiento administrativo, reorganizándose en varias ocasiones para crear nuevos puestos y nuevos departamentos, hasta llegar actualmente a un total de 50 colaboradores, además invierte el 10% de sus ingresos en recursos materiales y tecnológicos, con el propósito de fortalecer el posicionamiento de la marca de sus productos, además no existe un presupuesto específico para la gestión del talento humano, además se han observado problemas en esta área de la empresa los cuales se describen a través del siguiente análisis situacional de la gestión del talento humano.

2.6.1 Admisión de personas

El reclutamiento y la selección de personal, son los elementos que se analizaron en esta función, con el propósito de conocer las técnicas o herramientas utilizadas en cada uno de ellos y las personas encargadas de realizar actualmente estos procedimientos, los resultados fueron los siguientes:

2.6.1.1 Reclutamiento

A través de las entrevistas realizadas al mando medio de la empresa, se conocieron cada uno de los pasos que se han establecido para el reclutamiento de personal, el cual se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

No.	PASOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Se determina la necesidad de contratar a una persona para ocupar una plaza dentro de la empresa.	Gerente del área	3 Horas
2	Si la plaza que desea ocuparse es nueva, primero debe obtenerse la autorización del Gerente General.	Gerente del área	2 hora
3	Se inicia el proceso de reclutamiento, esto puede hacerse a través de recomendaciones de otros empleados o por medio de una empresa de reclutamiento.	Gerente del área	5 horas
4	Se reciben los curriculum vitae de los candidatos, físicamente o por correo electrónico.	Gerente del área	4 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Como se puede observar en el cuadro anterior, para realizar la función de reclutar personal se han establecido una serie de pasos generales que no

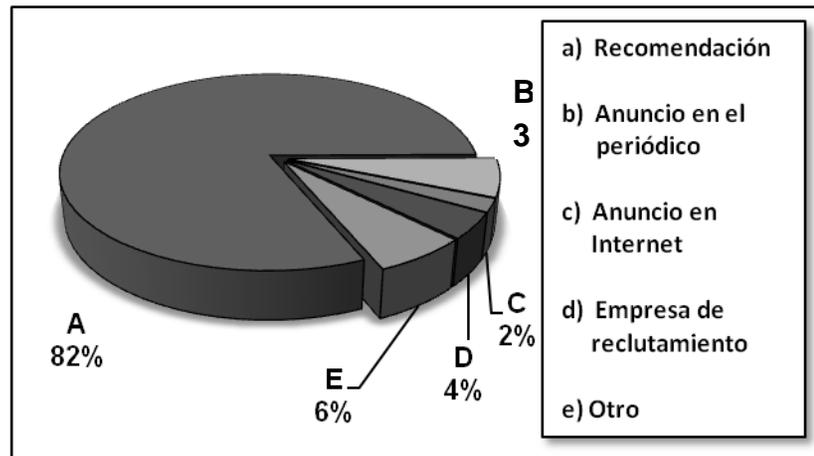
detallan cada uno de los aspectos que se deben contemplar para la adecuada convocatoria de personas, debido a que dentro de las herramientas descritas únicamente se mencionan las recomendaciones de otros empleados y las empresas de reclutamiento.

Cada una de las actividades previstas para realizar la convocatoria de personal las debe realizar cada uno de los gerentes que tengan puestos vacantes o que tengan la necesidad de crear nuevos puestos dentro de su área, en muchas ocasiones esto ha provocado que este procedimiento se realice lentamente o no se realice por las ocupaciones particulares de cada una de las gerencias. Además, se incrementa el costo por las horas empleadas por los gerentes al encargarse de estas actividades, las que en promedio tienen un costo de Q. 109.17 por cada hora hombre, según las entrevistas realizadas el tiempo promedio utilizado por los mandos medios para realizar el reclutamiento tiene un total de 14 horas que equivalen a mil quinientos veintiocho quetzales con treinta y tres centavos (Q. 1,528.33) por la convocatoria de personas para cada puesto vacante.

Lo expuesto anteriormente ha provocado que el reclutamiento no sea eficiente, ya que de acuerdo a las entrevistas se conoció que se ha convocado gran cantidad de personas que en su mayoría no cumplen con los requisitos de los puestos vacantes y que se incrementen los costos para realizar esta actividad, lo cual se debe a la inexistencia de la unidad de recursos humanos que planifique, organice y ejecute adecuadamente la admisión de personas.

De acuerdo a lo investigado con el mando medio de la empresa, se determinó que si existen lineamientos y personas encargadas para reclutar personas, no obstante, las encuestas dirigidas al personal operativo indicaron que se han utilizados otras técnicas de reclutamiento que se presentan a continuación:

Gráfica 8
TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

A través de las entrevistas realizadas se determinó que al presentarse las necesidades de reclutar personal se practicaron diferentes técnicas, lo cual se puede observar en la gráfica anterior, en donde 41 personas que trabajan actualmente en la empresa, fueron convocadas por medio de la recomendación de un contacto dentro de la misma, lo que ha provocado que se convoque personas sin tomar como base la totalidad de los requisitos contenidos en el perfil del puesto vacante y se permita la admisión de personas que no realicen eficientemente sus atribuciones.

También se han utilizado algunos anuncios en el periódico y en internet, pero no existe ninguna técnica para la realización de los mismos, por lo que su utilización no ha sido frecuente. La utilización de diversas técnicas y métodos para reclutar personas que se ha realizado en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, se debe a que no existe una persona encargada de realizar esta función eficazmente, que asegure la contratación de las personas con los

mejores conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto para que se desempeñe eficientemente.

2.6.1.2 Selección

A través de las entrevistas realizadas al mando medio de la empresa, se conocieron cada uno de los pasos que se han establecido para la selección de personal, el cual se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 2
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

No.	PASOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Se eligen los curriculum vitae de las personas que se entrevistarán.	Gerente del área	2 horas
2	Se concertan las entrevistas con los candidatos.	Gerente del área	2 horas
3	Se define la información a obtener de las entrevistas.	Gerente del área / Jefe inmediato	1 hora
4	Se llevan a cabo las entrevistas	Gerente del área	4 horas
5	Se selecciona el mejor candidato, de acuerdo al perfil del puesto vacante.	Gerente del área / Jefe inmediato	2 horas
6	Se informa al Gerente General y al Gerente Financiero los resultados de las entrevistas, para obtener la autorización de ambos.	Gerente del área	3 horas
7	Si es necesario el Gerente General realizará también una entrevista.	Gerente General	1 hora
8	Se confirma al seleccionado su contratación y la fecha de su inicio de labores.	Gerente del área	1 hora

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

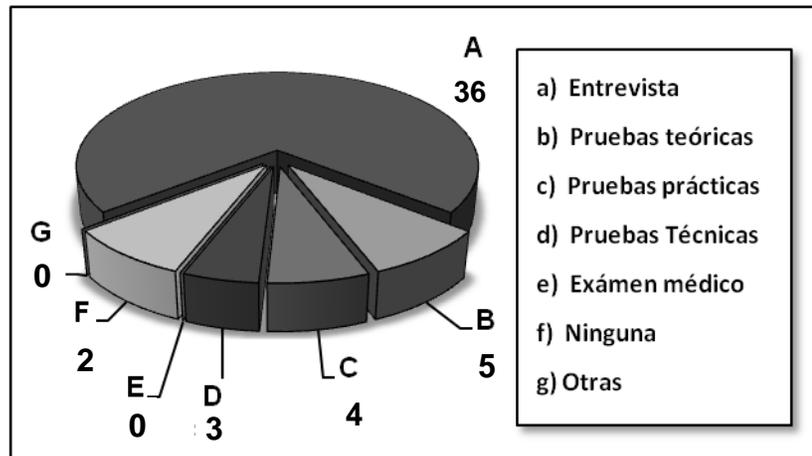
En el cuadro anterior se puede observar que la única técnica de selección que se ha previsto, es la entrevista, la cual debe ser realizada por el gerente de cada área y en algunos casos se lleva a cabo una segunda entrevista por parte del gerente general.

La poca utilización de técnicas apropiadas de selección de personal, provoca que no se conozcan con certeza los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que se admiten en la empresa, lo que a su vez repercute en la contratación de personas que no cumplen con los requisitos de los puestos vacantes y que desempeñan con dificultad sus atribuciones.

Con base a las entrevistas realizadas, se conoció que las personas encargadas para realizar la selección de personal son los gerentes de cada área y los jefes inmediatos de las personas que serán contratadas, pero antes de la contratación definitiva se debe buscar la autorización del gerente general y del gerente financiero, lo cual impacta en el costo de este procedimiento pues si todo se ejecuta con normalidad, se utilizan 16 horas hombre con un valor promedio de Q. 95.83 por cada hora, lo que representa un costo total de mil quinientos treinta y tres quetzales con treinta y tres centavos (Q. 1,533.33) por la selección de personal por cada puesto vacante.

Con las encuestas dirigidas a la población total de la empresa, se determinó que también se han practicado otras técnicas de selección, dentro de las cuales la utilizada con mayor frecuencia es la entrevista, como se presenta en la gráfica siguiente:

Gráfica 9
TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En la gráfica anterior se puede observar que 12 colaboradores, fueron sometidos a pruebas teóricas, prácticas y/o técnicas, estas personas indicaron que las pruebas se realizaron de forma verbal o practicadas por la empresa de reclutamiento contratada en algunas ocasiones, por lo que los resultados de las mismas no fueron interpretados adecuadamente para la selección de estos candidatos, basándose únicamente con la entrevista realizada por el gerente de área, que a su vez no ha tenido ninguna guía de entrevista, esto se debe a que no existe un método y técnica adecuada para la selección de personas y un encargado directo de gestionar la admisión de personas.

La empresa en el proceso de selección de personas no se tienen contemplados formatos de solicitud de empleo, pruebas teóricas, prácticas y técnicas que permitan conocer el grado de concomimientos generales y específicos de cada uno de los candidatos, más que lo presentado a través de las hojas de vida y la experiencia laboral de los mismos, que además no son investigadas a profundidad para verificar su veracidad, esto ha provocado que en ocasiones se

contrate a personas que no cumplen con los requerimientos de los puestos de trabajo vacantes y sea ineficaz la ejecución de las atribuciones ordinarias y eventuales de algunos trabajadores, que finalmente han afectado la productividad del departamento y de la empresa.

2.6.2 Aplicación de personas

Para analizar la función de aplicación de personas en la empresa, se investigó la existencia de procedimientos de orientación, diseño de cargos y evaluación del desempeño de los empleados.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al mando medio de la empresa, se determino que para la orientación de personas en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, se han asignado a personas encargadas para llevar a cabo una serie de actividades para incorporar a los empleados de reciente contratación a sus puestos de trabajo.

El actual proceso de inducción se basa en cuatro simples pasos, los cuales se basan únicamente en la presentación del nuevo empleado con las diferentes colaboradores de la empresa, recorrido por las instalaciones, explicación de sus atribuciones y entrega de recursos materiales necesarios para realizar sus actividades cotidianas y eventuales.

Los pasos para la inducción de personal, se pueden observar detalladamente en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

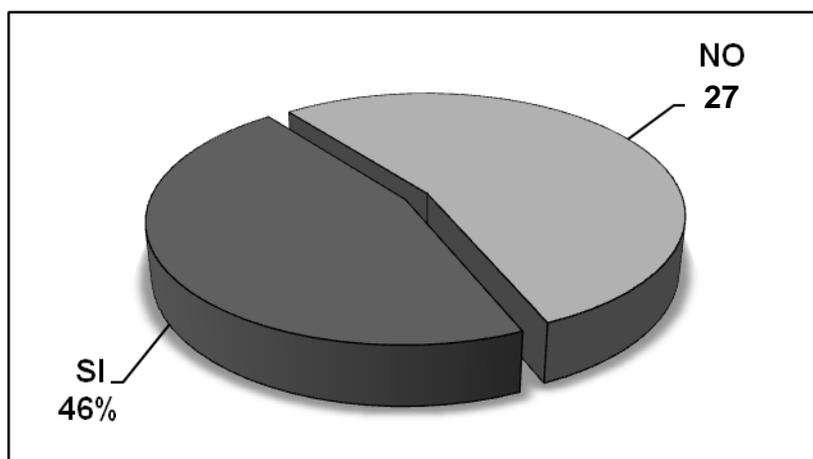
No.	PASOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	El nuevo empleado se presenta a trabajar y se le ubica en su lugar de trabajo.	Gerente del área	0.5 horas
2	Se le muestran al nuevo empleado las instalaciones y se les presentan a los miembros de la misma.	Gerente del área	1 horas
3	Entregar y explicar al nuevo empleado el manual de funciones y procedimientos de su cargo.	Gerente del área	1 hora
4	Se realiza la entrega de los artículos que serán necesarios para realizar su trabajo.	Gerente del área / Jefe inmediato	0.5 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Como se puede observar en el cuadro anterior la inducción de personal está bajo la responsabilidad de cada uno de los gerentes y jefes inmediatos de las personas nuevas en la empresa objeto de estudio, de acuerdo a las investigaciones se determinó que estas actividades tienen un total de tres horas invertidas por cada persona a la que se incorpora a la empresa, además si cada hora hombre de las personas responsables de realizar este procedimiento tiene un valor promedio de Q. 73.33, el costo total es de doscientos veinte quetzales Q. 220.00 por cada persona sometida al procedimiento de inducción.

Además la única herramienta existente para la inducción de personas es un manual de funciones y procedimientos que se menciona en el paso número tres del cuadro anterior, el cual únicamente ha sido utilizado por 10 de los empleados actuales de la empresa, esto significa que la mayoría del personal no ha consultado en este documento sus funciones, procedimientos y relaciones formales de trabajo, lo cual dificulta su adaptación en el nuevo cargo.

Gráfica 10
EXISTENCIA DE TÉCNICAS DE SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La gráfica anterior indica que a 23 empleados se les práctico el procedimiento de socialización, no obstante al realizar la investigación de campo, se conoció que esta actividad consistía únicamente en la presentación con cada uno de los demás trabajadores de la empresa, realizada en horarios normales de trabajo por el jefe inmediato o un compañero del mismo nivel jerárquico, sin ninguna preparación previa y sin herramientas adecuadas para su ejecución y en algunos casos es un procedimiento que se omite y las personas empiezan a realizar sus actividad en sus puesto de trabajo, esto produce que se prolongue la tensión en

el nuevo empleado y se sienta desorientado en su cargo, lo cual afecta la productividad de sus funciones y de su departamento en particular, debido a que los demás empleados de la empresa no conocen al nuevo colaborador.

En cuanto al diseño de cargos, a través de la investigación se determinó que el contenido de los cargos existentes en los manuales de organización no están actualizados, por lo que no son utilizados para conocer las características deseadas en el personal a reclutar, ni para la inducción de los nuevos empleados ya que varios procedimientos ya se han modificado.

Además no se revisa el contenido de los cargos, lo cual se comprueba en que 7 de los trabajadores encuestados indicaron que existe duplicidad de funciones y 17 de los trabajadores indican que tienen funciones que no les corresponden, esto repercute en la ineficiencia de los procedimientos, pues se utilizan varias personas para realizar las mismas actividades, así la inadecuada distribución de funciones en el recurso humano se debe a que no existe una unidad encargada especialmente de su administración.

En la empresa importadora y distribuidora de lubricantes sí se realiza evaluación del desempeño, de acuerdo a las encuestas realizadas 43 trabajadores indicaron que su jefe inmediato es quien realiza esta evaluación constantemente, a través de los resultados en sus actividades, logro de metas y tiempos de entrega. No obstante esta evaluación se realiza con mayor importancia en algunas áreas de la empresa, como ventas, operaciones y finanzas.

2.6.3 Descentralización del proceso de admisión e inducción de personas en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes

El proceso de admisión e inducción de personas a pesar que existen lineamientos para su ejecución, han sido realizadas empíricamente y son actividades que se han descentralizado entre los diferentes gerentes o supervisores que existen en la empresa, lo cual se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 4

DESCENTRALIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

ADMISIÓN DE PERSONAL	RECLUTAMIENTO		SELECCIÓN		CONTRATACIÓN		INDUCCIÓN		TOTALES	
	PERSONAS		PERSONAS		PERSONAS		PERSONAS		PERSONAS	
Persona encargada										
GERENTE GENERAL	0	0%	14	19%	9	17%	1	2%	24	11%
GERENTE FINANCIERO	20	40%	16	22%	11	21%	6	12%	53	23%
GERENTE DE MERCADEO	10	20%	11	15%	11	21%	8	16%	40	18%
GERENTE DE VENTAS	5	10%	13	18%	9	17%	6	12%	33	15%
GERENTE DE OPERACIONES	8	16%	10	14%	10	19%	6	12%	34	15%
JEFE INMEDIATO	7	14%	6	8%	2	4%	12	24%	27	12%
COMPAÑERO	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%	2	1%
NINGUNO	0	0%	0	0%	0	0%	8	16%	8	4%
OTROS	0	0%	3	4%	1	2%	1	2%	5	2%
TOTALES	50	100%	73	100%	53	100%	50	100%	226	100%

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Como se observó en el organigrama general de la empresa, no existe ninguna unidad responsable de la integración de los recursos humanos, razón por la cual estas funciones se han descentralizado entre la alta dirección y los administradores de nivel táctico que trabajan en la empresa.

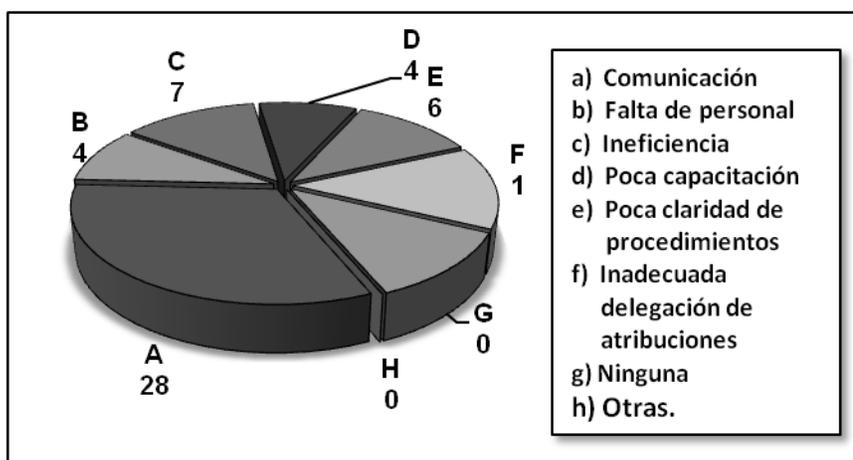
De acuerdo a las entrevistas realizadas se determinó que el encargado de la admisión e inducción del personal debe ser el gerente de cada área que requiere personal, no obstante en el cuadro anterior se puede observar que la persona más involucrada en la gestión del talento humano ha sido el Gerente Financiero con un 23% de participación en estas actividades, a pesar de tener el departamento con menor número de personas, esto evidencia una desorganización al realizar estas funciones ya que las personas encargadas de realizarlas no lo hacen oportunamente, por lo que gerentes de otras áreas han reclutando y seleccionando a personal que no serán sus subordinados.

La alta participación del Gerente Financiero en la gestión del talento humano incluye en la mayoría de los casos desempeñar funciones de reclutamiento, selección y contratación de colaboradores nuevos, esto se debe a la contratación de personal del área administrativa.

Cada uno de los Gerentes han asumido esta responsabilidad al momento de tener la necesidad de contratar nuevos empleados, a pesar de ello, de acuerdo a las entrevistas realizadas se determino que han existido ocasiones en las que la contratación se realiza de forma lenta o es omitida, debido a que las personas de los mandos medios tienen ocupaciones específicas de su gerencia o sección, lo cual produce atrasos en los procedimientos principalmente en el área de operaciones al momento de hacer las entregas de producto y no tener el recurso humano suficiente para atender la demanda de los clientes. Por lo tanto, la descentralización en el proceso de admisión de personal en la empresa importadora de lubricantes ha impactado en la atención al cliente interno y externo, esto a su vez contribuye a que se reduzca su productividad, lo anterior se debe a la inexistencia de una persona encargada de la gestión del talento humano y de una unidad de recursos humanos.

Es importante mencionar que en todos los departamentos de la empresa han existido conflictos en algunas ocasiones, de acuerdo a la investigación de campo se determinó que el 77% de los encuestados han presenciado más de alguna vez conflictos entre los compañeros de trabajo, los cuales se han debido principalmente por problemas de comunicación, inadecuada delegación de las atribuciones y poca claridad de los procedimientos, como se puede observar en la grafica siguiente:

Gráfica 11
CONFLICTOS ENTRE LOS EMPLEADOS
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La mala comunicación de los empleados es la mayor causa de los conflictos interpersonales, debido a la poca claridad de los procedimientos y canales jerárquicos y de comunicación formalmente establecidos, los cuales no se dan a conocer en la inducción de cada empleado, lo que ha producido problemas entre los trabajadores al equivocarse u omitir alguno de los pasos de los mismos, lo cual se debe a la inadecuada incorporación del personal a la organización que

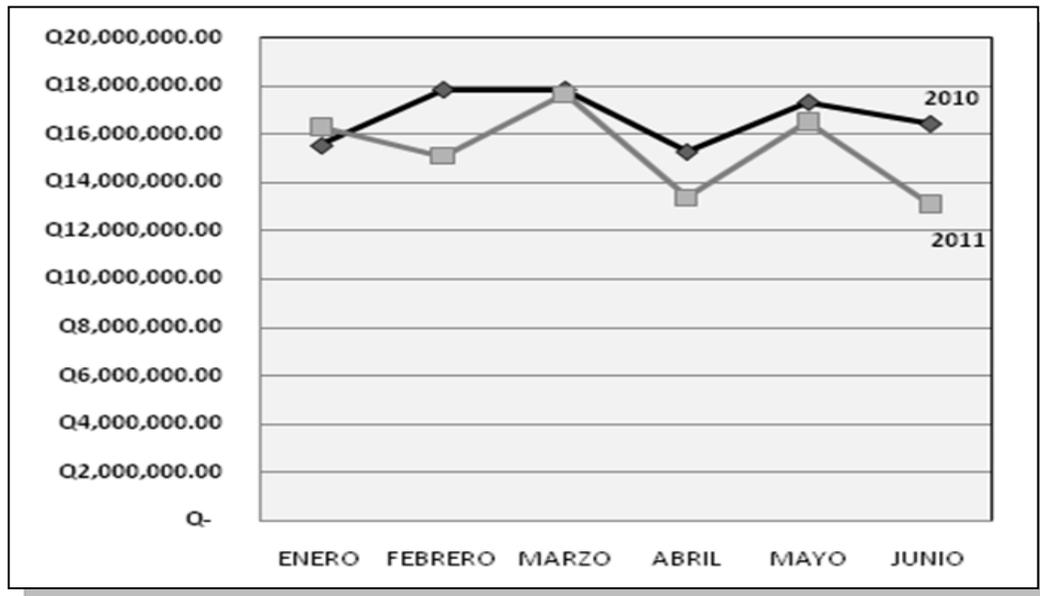
deje en claro cada uno de estos elementos desde el momento en el que se contrata.

Además los conflictos entre los empleados como lo indica la grafica anterior, también se deben a la ineficiencia de algunos trabajadores al realizar sus funciones, esto se debe a que no se contrata personal que posea los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere su puesto para que los realicen con eficiencia, derivado de una inadecuada selección de personal. Según las entrevistas realizadas estos problemas afectan en la rapidez de los procedimientos y finalmente en la atención a los clientes externos de la empresa.

2.6.4 Repercusiones económicas de la gestión del talento humano en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes

La inexistencia de una unidad administrativa encargada de contratar rápidamente al personal necesario, la inadecuada inducción a la empresa donde se comuniquen todos los procedimientos, políticas, valores institucionales y de cada puesto de trabajo, así como la estructura organizacional, ha provocado conflictos entre los empleados, lo cual a su vez reduce la eficiencia y eficacia de la empresa, esto se confirma a través de la investigación, donde el 69% de los empleados encuestados indican que esta situación afecta negativamente la productividad de la organización. Como ya se mencionó anteriormente, la empresa invierte constantemente en recursos materiales y tecnológicos, pero no se tiene asignado un presupuesto para la gestión del talento humano, lo cual repercute en la productividad de la misma, lo que finalmente se ve reflejado en la reducción de los ingresos en comparación a los meses anteriores, como se puede observar a continuación:

Gráfica 12
COMPARACIÓN DE VENTAS
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En la gráfica anterior se puede observar que las ventas en el primer semestre de año 2010 y 2011 se han reducido en un promedio de un 8.25%, a pesar que existen factores externos como la capacidad de compra de los clientes y el precio de los productos que se comercializan que influyen en la reducción de las ventas, a través de la investigación se determinó que un 20% de los clientes inactivos de la empresa, han dejado de comprar por un mal servicio en cuanto a la atención brindada por parte de los asesores de ventas o personal de atención al cliente, así como la rapidez en las entregas de producto, lo anterior forma parte de las funciones de diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa y su inadecuada ejecución se debe a la contratación de personas que no cumplen con los perfiles de puestos requeridos, esto ha repercutido principalmente en la pérdida de clientes y por consiguiente reducción de las ventas para la organización en un monto aproximado de un millón seiscientos cincuenta mil quetzales (Q. 1,650,000.00), además estos clientes externos que reducen sus

compras se convierten en clientes potenciales para varias marcas de lubricante, que conforman la competencia directa de la empresa objeto de análisis.

2.6.5 Índice de rotación de personal en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes

Las repercusiones económicas anteriores han provocado algunos despidos en el último año, lo cual se analiza en el cuadro siguiente:

Cuadro 5
DESVINCULACIÓN DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

DEPARTAMENTO	PERSONAS DESVINCULADAS	PERSONAS ADMITIDAS	INDICE DE ROTACIÓN	CAUSAS PRINCIPALES DE LOS DESPIDOS
FINANCIERO	2	3	0.05	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de actitud. • Falta de honradez y disciplina. • Irresponsabilidad en el trabajo. • Conflictos interpersonales. • Ineficiencia en las funciones. • Baja productividad.
VENTAS	7	9	0.16	
MERCADEO	8	6	0.14	
OPERACIONES	4	5	0.09	
TOTALES	21	23	0.44	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En el cuadro anterior se puede observar el número de personas desvinculadas por departamento, el cual asciende a un total de 21 empleados, de los cuales el departamento de ventas y el de mercadeo son los que poseen mayor número de despidos en el último año, además estos departamentos son los que cuentan con mayor número de empleados y por consiguiente mayor número de conflictos interpersonales derivados de problemas de actitud, irresponsabilidad en el trabajo, ineficiencia en las funciones y baja productividad, lo anterior causado por la contratación de personas que no son idóneas para los puestos vacantes, lo que ha concluido con el despido de los mismos, por lo que el índice de

rotación de personal de la empresa importadora y distribuidora de lubricantes es de 0.44, el cual es el resultado de la formula siguiente:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{(21+23)/2}{50} \quad \text{I.R.} = \mathbf{0.44}$$

Lo anterior se considera un índice de rotación alto debido a que refleja que en el último año han existido 21 personas desvinculadas y de 23 personas admitidas, de un promedio de 50 trabajadores en la organización, lo cual afecta la estabilidad de las relaciones laborales entre los empleados y la eficiencia en las funciones y procedimientos al tener que contratar y adaptar personal nuevo a sus actividades y a la cultura organizacional de la empresa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al nivel gerencial de la empresa, se conoció que las principales causas de los despidos fueron problemas de actitud de los empleados, como la falta de honradez, responsabilidad y disciplina en el cumplimiento de sus atribuciones, ineficiencia en las funciones de sus puestos, conflictos interpersonales en los que se involucraron y baja productividad, lo anterior se debe a la inexistencia de una adecuada admisión de los nuevos colaboradores que permita contratar a la persona idónea para los puestos vacantes, así como de la inexistencia de encargados que realicen técnicamente esos procedimientos y que la inducción deje claro los objetivos, valores, procedimientos y funciones principales de la empresa, de su departamento y de su puesto de trabajo.

Además el costo de reposición en función de la rotación de 0.44 asciende a un monto aproximado de trescientos setenta y seis mil novecientos cincuenta y seis quetzales con treinta y seis centavos (**Q. 376,956.36**), el cual está compuesto por un costo de desvinculación de personal de ciento ochenta y cuatro mil quetzales (Q. 184,000.00) y por un costo de admisión e inducción de personal de ciento

diecisiete mil cuatrocientos setenta y ocho quetzales con dieciocho centavos (Q. 117,478.18), lo cual repercute en la productividad de la empresa, estos costos se pueden observar detalladamente en el cuadro siguiente:

Cuadro 6
COSTO DE REPOSICIÓN DE PERSONAL EN FUNCION DE LA ROTACIÓN
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

DEPTO.	RECLUTAMIENTO		SELECCIÓN	INDUCCIÓN	LIQUIDACIÓN	TOTAL
	FUNCIONAMIENTO	VALOR H.H.	VALOR H.H.	VALOR H.H.		
FINANCIERO	Q. 4,000.00	Q. 4,584.99	Q. 4,599.99	Q. 660.00	Q. 17,500.00	Q.31,344.98
VENTAS	Q. 14,000.00	Q. 13,754.97	Q. 13,799.97	Q. 1,980.00	Q. 61,500.00	Q. 105,034.94
MERCADEO	Q. 16,000.00	Q. 9,169.98	Q. 9,199.98	Q. 1,320.00	Q. 70,000.00	Q. 105,689.96
OPERACIONES	Q. 8,000.00	Q. 7,641.65	Q. 7,666.65	Q. 1,100.00	Q. 35,000.00	Q. 59,408.30
TOTALES	Q. 42,000.00	Q. 35,151.59	Q. 35,266.59	Q. 5,060.00	Q184,000.00	Q. 376,956.36

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Actualmente la empresa al momento de necesitar personal realiza desembolsos para el proceso de reclutamiento, a través de anuncios de prensa o empresas especializadas para convocar personas, cuyo costo ha ascendido a un total de cuarenta y dos mil quetzales (Q. 42,000.00), además el tiempo utilizado para reclutar personal por parte de los gerentes asciende a un total de Q. 35,151.59.

Mientras que para la selección e inducción de personas no se invierte ninguna cantidad significativa en la utilización de técnicas y herramientas para su ejecución, únicamente se ha calculado el valor de las horas hombre invertidas por los mandos medios para esos procedimientos con relación al número de empleados contratados en cada departamento, por lo que el costo por admisión de personas se incrementa debido a que los sueldos de los gerentes es más elevado que el de la mayoría de empleados. Además la poca inversión en técnicas de selección provoca la contratación de personal que no es el idóneo para los puestos vacantes, por lo que su improductividad produce desvinculación

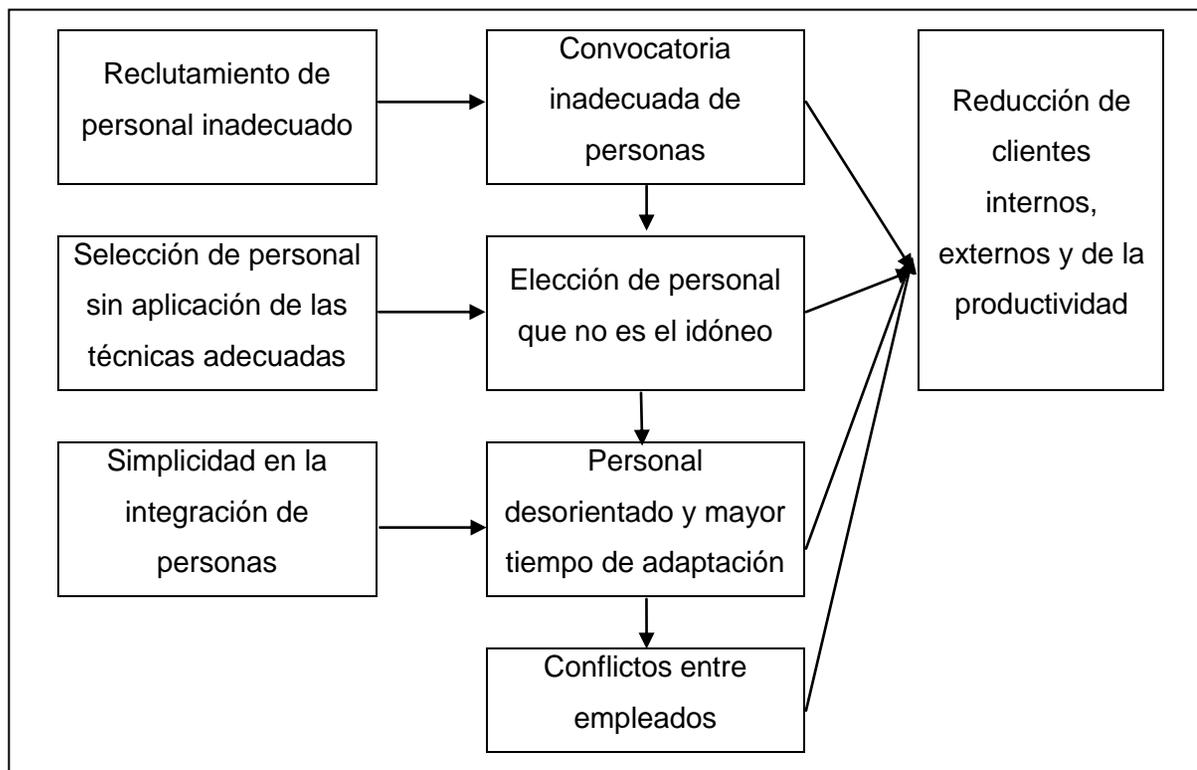
a un corto plazo. Todas estas situaciones se deben a la inexistencia de la unidad de recursos humanos que gestione adecuadamente los procedimientos de admisión e inducción de personas en la empresa objeto de estudio.

2.7 Discusión de los resultados

A través de la investigación que se realizó en la empresa objeto de análisis se establecieron las principales deficiencias en la gestión del talento humano, cuyas causas y efectos se pueden observar a continuación:

Gráfica 13

ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El procedimiento de reclutamiento que se ha ejecutado hasta el momento en la empresa ha provocado convocatoria de personal que no cumple con los requisitos de los puestos vacantes, pues no se han utilizado descriptores de puestos técnicos, la selección de personal se ha basado principalmente en la entrevista y esta a su vez no ha sido planificada previamente con ninguna guía adecuada para esta actividad, así la falta de utilización de técnicas para la admisión de personal provoca que la contratación se convierta en una decisión sin fundamentos y en algunos casos es un proceso lento.

Además la inducción tampoco posee un procedimiento adecuado, sin la utilización de manuales de organización actualizados o documentos que le permitan dar a conocer los elementos de planeación de la empresa, del departamento y del puesto al nuevo empleado, por lo se le hace más lenta la adaptación a la empresa y a los procedimientos de la misma.

Las funciones de admisión e inducción de personas están empíricamente establecidos, asignando a los mandos medios como responsables de su ejecución, no obstante se ha demostrado que algunos gerentes realizan la gestión del talento humano con mayor frecuencia que otros, además de la inadecuada ejecución de los mismos se han producido conflictos entre los compañeros de trabajo, derivados de la inadecuada comunicación de cada uno los procedimientos, funciones, políticas y estructura de la empresa y el adecuado diseño de cargos, lo anterior finalmente afecta la productividad de la organización y la satisfacción de los clientes externos, reduciéndose el porcentaje de los ingresos.

La inadecuada ejecución de los procedimientos de admisión e inducción de personas en la empresa ha representado un desembolso de **Q. 376,956.36** por concepto de reposición de personal en función de la rotación, además las consecuencias de la actual administración del recurso humano son evidentes en la baja en la productividad la cual ha provocado reducción en los ingresos por ventas en un 8.25% con relación al año anterior.

Las deficiencias en la gestión del talento humano que presenta la empresa importadora y distribuidora de lubricantes provocan el reclutamiento y selección de personas que no son las idóneas para los puestos vacantes, desorientación en los empleados al desempeñar sus atribuciones, reducción del cliente interno, perdida del cliente externo, baja productividad y su respectivo impacto económico.

Derivado de la problemática planteada anteriormente es necesaria la creación de la unidad de recursos humanos, que centralice y se responsabilice de la adecuada admisión y aplicación de personas dentro de la organización, pues conforman el recurso principal de la misma y su eficiente administración permitirá contratar personal con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para incrementar la productividad en cada departamento y alcanzar los objetivos de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

3.1 Presentación

Con base a la problemática de la gestión del talento humano descrita con anterioridad y con la investigación que se realizó en la unidad de análisis, en este capítulo se presenta la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, que incluye las estrategias de implementación, su fundamentación estratégica, entre las cuales se encuentran la misión, visión, objetivos, diseño organizacional, funciones, proceso de admisión de personas, entre otros. Lo cual contribuirá a mejorar el funcionamiento de las operaciones en la organización al administrar eficazmente el recurso humano desde su convocatoria, selección, inducción y mantenimiento dentro de la misma, esto permitirá reducir los conflictos interpersonales y a fortalecer los canales de comunicación, lo que finalmente beneficiara positivamente la productividad de la empresa.

3.2 Objetivo

Mejorar la productividad de la empresa y la atención prestada al cliente interno y externo, a través de la creación de la unidad de recursos humanos que asegure una eficiente gestión del talento humano, que beneficie directamente al personal de la empresa para alcanzar sus objetivos individuales y organizacionales.

3.3 Alcance

El alcance de la presente propuesta incluye la implementación de las primeras funciones del proceso de la gestión del talento humano, es decir, reclutamiento, selección e inducción de personal en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes.

3.4 Metas

Para que la implementación de los procedimientos y funciones de la unidad de recursos humanos propuesta, obtenga resultados positivos en la productividad de la empresa en un corto plazo, se deben considerar las metas siguientes:

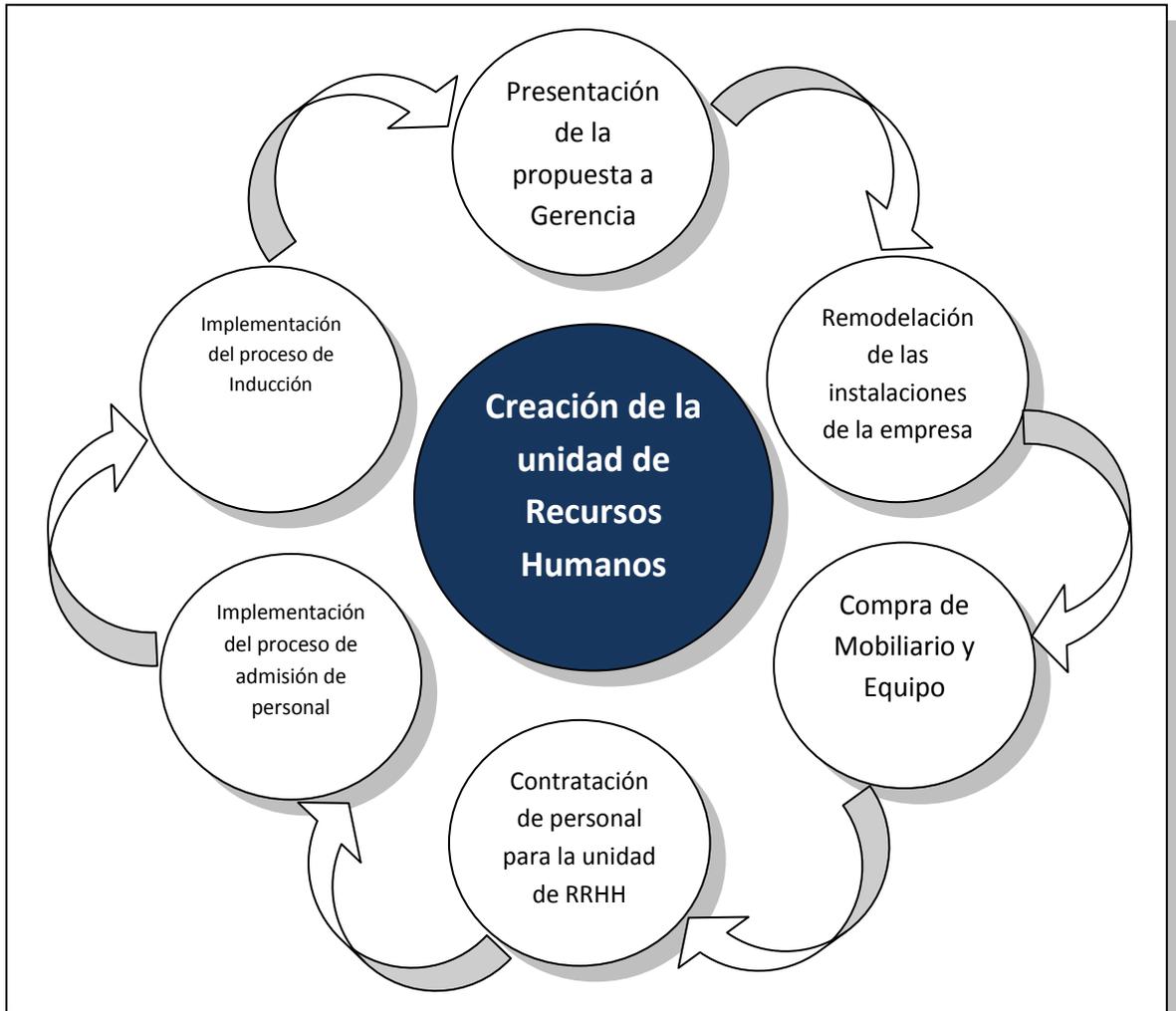
- a) Reclutar y seleccionar a las personas que conformaran la unidad de recursos humanos propuesta para la empresa objeto de estudio, en un tiempo aproximado de tres semanas, después de haber sido autorizada por los gerentes de la misma.
- b) Planificar e implementar los dos procesos de admisión de personas, para cubrir las necesidades de personal nuevo en la organización, en un lapso de un mes.
- c) Implementar el proceso de inducción del personal en la empresa, a través de la utilización de la metodología y los pasos propuestos, en un tiempo aproximado de un mes.
- d) Capacitación de los gerentes y de los mandos medios, en cuanto a la metodología de admisión e inducción del nuevo personal, en un tiempo aproximado de 45 días.

3.5 Pasos para la implementación de la unidad de recursos Humanos

- a) Presentación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos a los gerentes de la empresa, para la autorización y financiamiento de la creación de la unidad de recursos humanos.
- b) Remodelación de las instalaciones de la empresa, para habilitar las oficinas de la unidad de recursos humanos.
- c) Compra de mobiliario y equipo de oficina a utilizar en la unidad de recursos humanos.
- d) Proceso de admisión del jefe y del asistente de recursos humanos.
- e) Inducción al equipo de la unidad de recursos humanos a la empresa importadora y distribuidora de lubricantes.
- f) Implementación del proceso de admisión de personas: el cual incluye el reclutamiento y selección de todos los nuevos integrantes de la organización.
- g) Implementación del proceso de inducción para los empleados nuevos, planificando e integrando cada uno de las herramientas de inducción descritas en el presente capítulo.

La creación de la unidad de recursos humanos en la empresa, deberá realizarse a través de los pasos de implementación anteriores, cuyo orden secuencial se describe en la gráfica siguiente:

Gráfica 14
IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Cada uno de los pasos descritos en la gráfica anterior para la creación de la unidad de recursos humanos se desarrollan detalladamente a lo largo del presente informe, además representan un costo para la empresa importadora de lubricantes, el cual se detalla en el siguiente plan de acción.

3.6 PLAN DE ACCIÓN CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 7

PLAN DE ACCIÓN CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

EMPRESA: Importadora y distribuidora de lubricantes.

ÁREA: Recursos Humanos.

TEMA: Creación de la unidad de recursos humanos.

OBJETIVO: Mejorar la productividad y atención prestada al cliente interno, externo y crear la unidad de recursos humanos.

META: Reclutar y seleccionar a las personas que conformaran la unidad de recursos humanos y planificar e implementar los dos procesos de admisión e inducción de personas, para cubrir las necesidades de personal nuevo en la organización, en un lapso de un mes.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBJETIVOS	TIEMPO	COSTO	RESULTADO
Presentación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos a los gerentes.	Gerente financiero.	Dar a conocer la propuesta, justificando la creación de la unidad de recursos humanos en la empresa.	3 horas	Q. 290.00	Obtener la autorización y financiamiento para poner en marcha la propuesta.

Remodelación de las instalaciones de la empresa.	Gerente de operaciones.	Habilitar las oficinas de la unidad de recursos humanos.	1 mes	Q. 10,000.00	Tener un espacio físico apropiado para la unidad de recursos humanos.
Compra de mobiliario y equipo de oficina.	Gerente de operaciones.	Compra de dos computadoras, dos escritorios con sillas y un archivo.	1 semana	Q. 15,000.00	Suministrar a la unidad de recursos humanos del mobiliario y equipo necesario.
Proceso de admisión para el personal que conformara la unidad de recursos humanos.	Gerente Financiero.	Reclutar y seleccionar al coordinador y al asistente de la unidad de recursos humanos.	15 días	Q. 8,000.00	Contratar al personal idóneo, que conformará el equipo de recursos humanos.
Inducción al equipo de la unidad de recursos humanos.	Gerente Financiero.	Realizar la inducción para el coordinador y para el asistente de recursos humanos.	2 días	Q.1,539.00	Orientar al equipo que conformará la unidad de recursos humanos.
TOTAL				Q. 34,829.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El monto total del presente plan de acción para la implementación de la unidad de recursos humanos es de treinta y cuatro mil ochocientos veintinueve quetzales exactos (Q. 34,829.00).

3.7 Elementos de planeación

Con el propósito de orientar adecuadamente los planes de la organización y particularmente los de la unidad de recursos humanos, se presenta la siguiente misión y visión para la empresa importadora y distribuidora de lubricantes.

3.7.1 Misión

Somos la organización responsable de la distribución de lubricantes Mobil en toda la República de Guatemala, gracias a la diversidad y alta calidad de los productos, prestigio de nuestra marca y excelente servicio en la comercialización de los mismos.

3.7.2 Visión

Ser el mayor distribuidor de lubricantes en Guatemala, a través de procedimientos eficaces y personal altamente calificado, que permita el posicionamiento de la marca Mobil como la primera opción en la preferencia del consumidor, en los próximos cinco años.

3.8 Fundamentación estratégica de la unidad de recursos humanos

A continuación se presentan los elementos de la fundamentación estratégica, que incluyen la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la unidad de recursos humanos.

3.8.1 Misión de la unidad de recursos humanos

Somos la unidad administrativa que se encarga de la gestión del talento humano de toda la empresa, que dota a la organización de personas idóneas para ocupar los puestos vacantes, a través de la admisión e inducción de personas, su adecuado mantenimiento dentro de la empresa y de condiciones laborales apropiadas, que les permita alcanzar sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.

3.8.2 Visión de la unidad de recursos humanos

Ser la unidad administrativa que colabore a mejorar el ambiente de trabajo entre los empleados e incrementar la productividad de cada departamento de la empresa, a través de planes y herramientas adecuadas, que permitan contar con personal satisfecho y altamente capacitado en toda la organización.

3.8.3 Objetivos

3.8.3.1 General

Administrar adecuadamente el recurso humano de la empresa, diseñando e implementando los procesos y herramientas apropiadas para que el 100% de los colaboradores posean los conocimientos y habilidades requeridas en sus puestos de trabajo, para que desempeñen sus funciones con eficiencia y eficacia.

3.8.3.2 Específicos

- Ejecutar los procedimientos de reclutamiento, que permitan convocar al mayor número de personas que cumplan con el 100% de los requisitos del puesto.
- Implementar el procedimiento de selección de personal, que permita incorporar a la organización personas idóneas para los puestos nuevos o vacantes y que cumplan con el 100% de los requerimientos de los perfiles del puesto.
- Orientar al personal nuevo en sus atribuciones, para que su adaptación se lleve a cabo en los primeros cinco días posteriores a su contratación.

3.8.4 Valores

a) Responsabilidad

El personal debe ser el responsable directo e indirecto de actividades y funciones asignadas en pro del beneficio laboral y responder honestamente por las mismas.

b) Disciplina

Fomentar entre el capital humano un comportamiento de acuerdo a los reglamentos y cultura organizacional dentro de la empresa.

c) Confianza

Compromiso de los integrantes de la unidad de recursos humanos para realizar eficientemente cada una de las atribuciones que se les ha delegado.

d) Ética

Deber del personal de la unidad de recursos humanos de utilizar con hermetismo la información considerada como confidencial de los demás compañeros de trabajo.

e) Trabajo en equipo

Mantener un ambiente armonioso entre los trabajadores, para obtener resultados positivos en cuanto a la efectividad de la empresa y buenas relaciones interpersonales con los empleados.

3.8.5 Políticas

- Cuando exista necesidad de contratar personal, siempre se dará prioridad a fuentes de reclutamiento internas en la empresa.
- La creación de nuevos puestos siempre será autorizada por la Gerencia General.
- La desvinculación de personal debe ser una decisión de la unidad de recursos humanos y del departamento en el cual se origine el despido, se deben agotar todas las posibles soluciones para evitar el despido y verificar previamente la opción de transferir a esa persona a otro departamento o nivel jerárquico.
- La recontractación de personal no es permitida, salvo decisión de la gerencia general.

3.8.6 Funciones de la unidad de recursos humanos

- Realizar el análisis y descripción técnica de cargos.
- Evaluar las necesidades de contratar personal.
- Reclutar personas.
- Determinar y ejecutar las técnicas adecuadas de selección de personal.
- Contratar personas, con previa autorización del jefe inmediato.
- Dar inducción general y específica al nuevo colaborador, para su rápida adaptación.

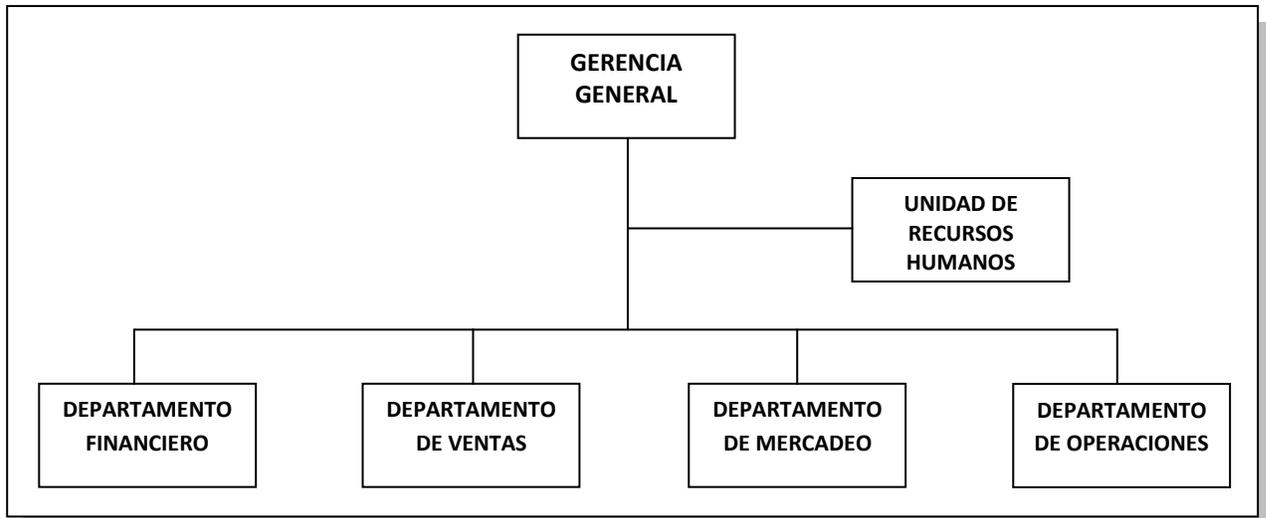
3.9 Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta para la unidad de recursos humanos, contiene los elementos siguientes:

3.9.1 Departamentalización

Tendrá una departamentalización por funciones, que dependerá jerárquicamente de la gerencia general, lo cual se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica 15
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Además la autoridad de la unidad de recursos humanos será aplicable a todos los niveles jerárquicos sin excepción alguna en todo lo referente a la administración del capital humano de la empresa.

3.9.2 Jerarquías y tramo de control

La unidad de recursos humanos tendrá únicamente dos niveles jerárquicos, constituidos en el nivel táctico por la coordinación de recursos humanos y en el nivel operativo por el asistente de recursos humanos, cuya responsabilidad será ascendente hacia el coordinador de recursos humanos de quien recibirá ordenes directamente.

De acuerdo a la dimensión general de la empresa, la unidad de recursos humanos presenta un tramo de control estrecho que posee únicamente un puesto de trabajo, cuya autoridad será funcional de acuerdo a su naturaleza, lo cual permitirá centralizar adecuadamente todos los procedimientos de la gestión del talento humano dentro de la organización.

El coordinador de recursos humanos recibirá ordenes directamente del gerente general, quien es su inmediato superior, además deber responder a cada solicitud que le realice otro gerente de su mismo nivel jerárquico en lo relacionado a la gestión del talento humano, como requerimientos de personal o rotación de los mismos.

La autoridad del coordinador de recursos humanos estará dirigida directamente sobre su asistente, pero también podrá tomar decisiones sobre otras aéreas o departamentos de la empresa únicamente en lo relacionado a la administración del personal, como una asesoría a cada una de las gerencias.

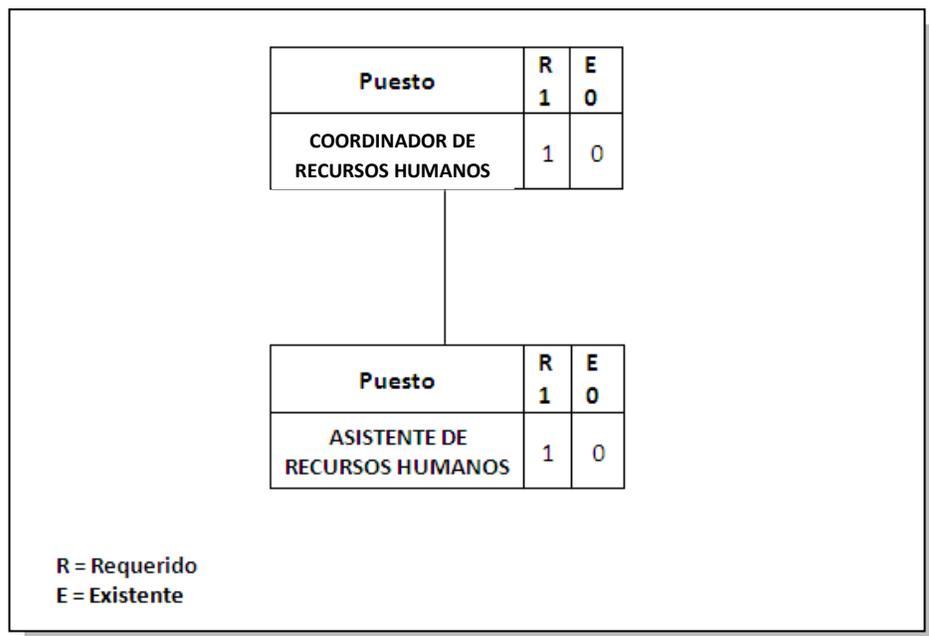
El asistente de recursos humanos depende jerárquicamente del coordinador y debe presentarle informe de cada proceso de admisión e inducción del personal nuevo, podrá interferir en la resolución de los conflictos entre los empleados y ejecutar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal nuevo en la empresa.

3.9.3 Puestos

La delegación de las funciones de la administración de los recursos humanos, estará distribuida en dos puestos de trabajo, en el cual el coordinador de recursos humanos se encargará de la planificación estratégica de la unidad administrativa propuesta, así como de velar por la adecuada ejecución de los

planes y el logro de objetivos planteados, cuyo sueldo propuesto será de ocho mil quetzales exactos (Q. 8,000.00).

Gráfica 16
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Además se contempla la contratación de un asistente de recursos humanos cuyo sueldo será de cuatro mil quinientos quetzales exactos (Q. 4,500.00), esta persona se encargará de la adecuada convocatoria, incorporación y adaptación del nuevo personal en la organización, así como de la determinación de las necesidades de capacitación, desarrollo y monitoreo de los colaboradores, que permitan la retroalimentación de todo el proceso de gestión del talento humano que se necesita de acuerdo a los resultados descritos en el diagnóstico del capítulo anterior, para lo cual se presenta a continuación la descripción técnica de cada uno de los puestos que constituirán la unidad administrativa propuesta.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Coordinador de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asistente de Recursos Humanos

Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo referente al buen funcionamiento de la unidad de recursos humanos y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Atribuciones

- Analizar y aprobar los requerimientos para contratar personal, realizadas por los distintos departamentos de la empresa.
- Diseñar y mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Autorizar las herramientas y medios de reclutamiento y selección.
- Redactar pruebas teóricas y prácticas, que se practican en la selección de personal.
- Evaluar y aprobar los candidatos seleccionados para los puestos vacantes.
- Planificar las actividades de inducción, para la exitosa y rápida adaptación del personal nuevo.

- Realizar acciones de planificación de entrenamiento, motivación e incentivos con el propósito de mejorar la productividad de los colaboradores y reducir la rotación.
- Evaluar las solicitudes y/o sugerencias realizadas por los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Analizar el índice de rotación y tasa de ausentismo del personal dentro de la empresa en un período determinado.
- Detectar las causas de rotación de personal.
- Coordinar la elaboración y actualización de los manuales de organización.
- Intervenir y resolver conflictos entre los empleados.
- Planificar actividades de socialización para la integración del trabajo en equipo.
- Presentar mensual y anualmente un informe gerencial, con los resultados de cada uno de los planes ejecutados en la administración del recurso humano de la empresa.

Relaciones de trabajo

De acuerdo a la naturaleza del puesto deberá mantener relaciones de trabajo con el gerente general y con el asistente de recursos humanos.

Autoridad

Delega atribuciones de forma directa al asistente de recursos humanos. Autoriza todos los documentos, herramientas y decisiones de su unidad e interviene en la resolución de los conflictos.

Responsabilidades

Alcanzar los objetivos generales y específicos de la unidad de recursos humanos.

Velar por el adecuado uso y mantenimiento de las herramientas, equipos e instalación física de su departamento.

Especificaciones del puesto

a) Educación

Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología industrial.

Estudios o especialidades en Recursos Humanos

b) Experiencia

Cuatro años en puestos gerenciales de Recursos Humanos, toma de decisiones y dirección de personal

c) Habilidades

Rápida adaptación.

Don de mando.

Liderazgo.

Eficaz en la toma de decisiones.

d) Destrezas

Manejo en equipo de computación.

e) Otros Requisitos

Conocimientos de MS Office, Internet y programas administrativo-financieros.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Inmediato superior:	Coordinador de Recursos Humanos
Subalternos:	Ninguno

Naturaleza del puesto

Es un puesto administrativo de nivel operativo, encaminado al logro de los objetivos de la unidad de recursos humanos y encargado de la ejecución de los procedimientos de admisión y aplicación de personas.

Atribuciones

- Diseñar los anuncios de reclutamiento de acuerdo a los requerimientos del puesto.
- Cotizar como mínimo tres medios de comunicación para la publicación del anuncio de reclutamiento.
- Recibir y analizar todos los documentos obtenidos en el reclutamiento.
- Programar y concertar citas con los candidatos seleccionados para la primera entrevista.
- Analizar, Actualizar y proporcionar solicitudes de empleo a los candidatos.
- Reproducir pruebas teóricas y prácticas.
- Coordinar las citas de los candidatos seleccionados para someterlos a pruebas psicométricas.
- Elegir con el Coordinador de recursos humanos, a los candidatos para segunda entrevista y programar citas.
- Confirmar referencias laborales y personales de los candidatos.
- Evaluar los resultados de las entrevistas, pruebas y referencias de los candidatos.

- Proporcionar al nuevo empleado los documentos, herramientas e información para su rápida adaptación en la organización.
- Archivar expediente de los empleados.
- Evaluar y retroalimentar los procedimientos de admisión e inducción de personas.
- Elaborar la descripción técnica para los puestos nuevos.
- Actualizar los manuales de organización.
- Analizar y presentar un informe al Coordinador de recursos humanos de los resultados obtenidos de los procesos de admisión e inducción de personal.
- Otras actividades relacionadas con la gestión del talento humano dentro de la empresa.

Relaciones de trabajo

De acuerdo a la naturaleza del puesto, mantendrá relaciones de trabajo con todos los colaboradores internos de la empresa y de manera subordinada con el Coordinador de recursos humanos.

Autoridad

El asistente de recursos humanos no delega responsabilidades a ninguna persona dentro de la organización.

Responsabilidades

Cumplir eficientemente con cada uno de los procedimientos y atribuciones asignadas.

Manejo adecuado de documentación confidencial.

Velar por el adecuado uso y mantenimiento de las herramientas, equipos e instalación física de su departamento.

Especificaciones del puesto

a) Estudios requeridos

Pensum cerrado en licenciatura de Administración de Empresas o Psicología Industrial.

b) Experiencia

Dos años en puesto de asistente de Recursos Humanos u otro similar.

c) Habilidades

Excelentes relaciones interpersonales.

Trabajo en equipo.

Eficiente.

Honradez.

d) Destrezas

Manejo en equipo de computación.

e) Otros requisitos

Conocimientos de MS Office, Internet y programas administrativo-financieros.

3.10 Procedimientos de la unidad de recursos humanos

De acuerdo a los resultados que se presentan en el capítulo anterior, se propone desarrollar principalmente los procedimientos de admisión de personal e inducción del nuevo empleado, que permita dar a conocer en toda la organización los actuales niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, estructura organizacional, las funciones de cada departamento y las atribuciones del puesto en particular que se tiene vacante, con lo anterior, reducir los

conflictos interpersonales entre los empleados derivados de la poca productividad que presentan los empleados que no cumplen con los perfiles del puesto que ocupan.

3.10.1 Admisión de personas

A continuación se presenta la propuesta para la admisión de personas en la empresa objeto de estudio, la cual está compuesta por los procedimientos de reclutamiento y selección.

3.10.1.1 Reclutamiento

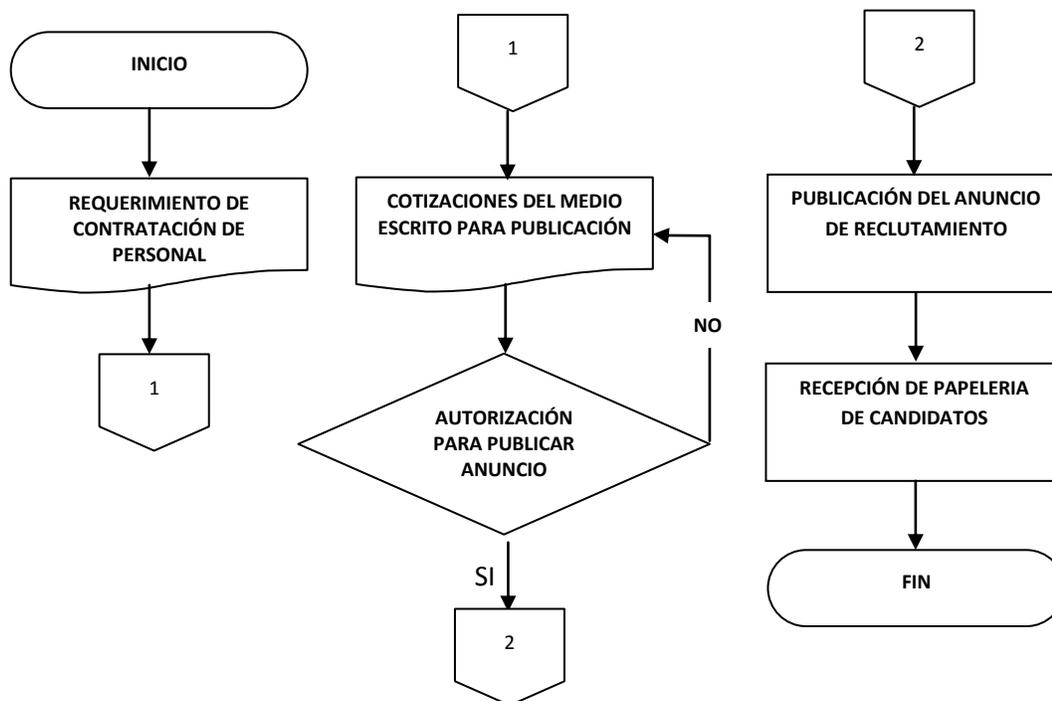
Con la creación de la unidad de recursos humanos en la empresa importadora y distribuidora de lubricante, el empírico proceso de reclutamiento será modificado y se basará principalmente en las actividades siguientes:

- Determinar las necesidades de reclutamiento.
- Buscar la autorización para la contratación para el puesto vacante o plaza nueva.
- Cotización de los medios de publicación.
- Recepción y evaluación de los candidatos.

Las funciones anteriores tendrán herramientas y metodologías adecuadas que se describen a continuación.

Gráfica 17

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

a. Necesidades de contratación

Antes de convocar a personas para someterlas en el proceso de admisión, se debe determinar específicamente las necesidades de contratación en la empresa.

a.1 Como determinar la necesidad de contratación de personal

- Si la plaza ya existe dentro de la estructura organizacional y la persona que la ocupaba renunció o fue despedida, se deben evaluar y actualizar las capacidades, conocimientos, habilidades y otros requerimientos para la persona que ocupará ese puesto.

- Lo anterior deberá ser plasmado en una descripción técnica de puesto que se adjunta al formato de requisición de personal, además debe ser elaborada por la unidad de recursos humanos en colaboración con el jefe inmediato del puesto que se encuentra vacante.
- Si la plaza es nueva, se deberá determinar la descripción técnica del puesto, por lo que se adjunta una guía para su elaboración, además debe ser autorizada por la gerencia en la que se ubicará ese nuevo puesto y por el coordinador de recursos humanos, el gerente general intervendrá en estas decisiones cuando el puesto que se quiere crear dependa jerárquicamente de él.
- Los requerimientos de personal deberán de ser presentados a la unidad de recursos humanos por parte del jefe inmediato que lo solicite, en un periodo no menor a 15 días antes de tener un puesto vacante. En el caso de abandono de trabajo el coordinador de recursos humanos tendrá un máximo de 10 días para contratar a la persona que cubrirá el puesto vacante.
- Los requerimientos de personal deberán ser autorizados por el jefe inmediato del puesto que se pretende cubrir y el coordinador de recursos humanos, lo cual se plasmará en el siguiente formato propuesto.
- El formato para el requerimiento de personal, permitirá justificar la contratación de personal, demostrar la necesidad real de ese puesto y como afecta negativamente la inexistencia del mismo dentro del departamento, por lo anterior si la plaza es nueva se deberá responder una serie de preguntas que darán a la coordinación de recursos humanos una idea general del perfil del puesto.

Formato 1
REQUERIMIENTO DE PERSONAL
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

Departamento que requiere personal:
Nombre del puesto:
Plaza Nueva: <input type="radio"/> Plaza existente: <input type="radio"/> <small>(Si la plaza es nueva responda las siguientes 5 preguntas)</small>
<p>1. ¿Quién realiza actualmente las atribuciones de este puesto?</p> <p><input type="radio"/> Nadie</p> <p><input type="radio"/> Jefe Inmediato</p> <p><input type="radio"/> Un empleado del mismo nivel jerárquico del nuevo puesto</p> <p><input type="radio"/> Varios empleados</p> <p>2. ¿Perjudica el desempeño de la persona que realiza estas atribuciones?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Algunas veces <input type="radio"/></p> <p>3. ¿Las actividades de este nuevo puesto, agregaran valor a su departamento y a la empresa? (Si la respuesta es no pasea a la pregunta 5)</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/></p> <p>4. ¿Cómo agrega valor este nuevo puesto?</p> <p>5. ¿Cuáles son las principales atribuciones del puesto?</p>
Número de empleados requeridos para el puesto:
Existe algún candidato dentro de la empresa que pueda cubrir esta plaza:
Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Que puesto ocupa actualmente el posible candidato
Autorizado por: <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> _____ Jefe Inmediato </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> _____ Coordinador de recursos humanos </div> </div>
Nota: Adjuntar descripción técnica de puesto. Fecha:

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

a.1 Guía para la elaboración de la descripción técnica de puesto

Como se mencionó anteriormente para determinar las necesidades de contratación de personal, se deben enmarcar todos los ámbitos relevantes al puesto vacante, en los cuales se encuentran los siguientes:

1. Ubicación del puesto: se debe definir cuál será el nombre del puesto a describir, en que departamento o área se encontrará, especificando claramente quien será su inmediato superior y sus subalternos.
2. Naturaleza del puesto: incluye el nivel jerárquico en el que se encuentra ubicado el puesto, sea este un nivel estratégico, táctico u operativo, también se deben mencionar los objetivos generales del mismo.
3. Atribuciones: una parte principal de la descripción técnica de puesto la constituyen las atribuciones inherentes al mismo, las cuales se deben enlistar de la más ordinaria a la más eventual, es necesario no olvidar ninguna de las actividades que deberá ejecutar la persona que ocupara el puesto, pues de ello se derivan los requisitos que deberán cumplir los solicitantes.
4. Relaciones de trabajo: en esta parte se debe dar a conocer quiénes serán los colaboradores o puestos con los que se relacionará directamente la persona que ocupara el puesto descrito.
5. Autoridad: se describe el tipo de autoridad que poseerá el puesto y a las personas sobre las cuales tendrá poder formalmente dentro de la empresa.
6. Responsabilidad: es necesario dar a conocer con claridad sobre qué personas, objetos o actividades tendrá responsabilidad de forma directa el puesto descrito.

7. Especificaciones del puesto: con base a las atribuciones enlistadas anteriormente, se debe desarrollar cada uno de los requisitos que debe cumplir la persona que ocupara el puesto, tales como: estudios académicos, experiencia laboral, habilidades, destrezas y otros requisitos especializados que sean necesarios para desarrollar con eficiencia el puesto a describir.

Formato 2

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	
Ubicación administrativa:	
Inmediato superior:	
Subalternos:	
Naturaleza del puesto	
Atribuciones	
Relaciones de trabajo	
Autoridad	
Responsabilidades	
Especificaciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> a) Estudios requeridos b) Experiencia c) Habilidades d) Destrezas e) Otros requisitos 	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

b. Reclutamiento interno

Al iniciar el procedimiento de reclutamiento se deberá publicar dentro de la empresa, el puesto que se necesita cubrir, con el propósito de ascender o cambiar de puesto a un empleado que reúna las capacidades, conocimientos y destrezas que determine la descripción técnica de puesto o para que los trabajadores actuales envíen a una persona referida. La publicación deberá realizarse con afiches en lugares visibles dentro de la empresa y a través del correo electrónico interno.

c. Reclutamiento externo

Para la convocatoria de personal a través de fuentes externas, será planificada por el asistente de recursos humanos, el cual deberá desarrollar los anuncios que se publicarán y presentar la cotización del medio escrito que se utilizará. El costo del anuncio deberá ser presentado al coordinador de recursos humanos quien autorizará la publicación del mismo.

Para la elaboración de adecuada del anuncio de reclutamiento externo se sugiere llevar a cabo la técnica A.I.D.A. que se presenta en los siguientes pasos:

1. **Atención:** Diseñar un anuncio simétrico y llamativo que despierte la atención de los lectores por sus formas, imágenes, colores, etc., sin necesidad de haber leído su contenido.
2. **Interés:** Iniciar el contenido escrito del anuncio con una frase que despierte el interés de las personas por querer formar parte del recurso humano de la empresa y que los obligue a leer los demás párrafos del mismo.

3. **Deseo:** Tener definidas claramente las especificaciones o perfil de la persona que podría ocupar el plaza vacante y las prestaciones adicionales a las de ley que ofrece la empresa, para poder depurar desde ese momento a las personas que estrictamente puedan cumplir con los requerimientos del puesto y evitar la convocatoria de un número excesivo de personas que finalmente no llenarán el perfil deseado.

4. **Acción:** Con lo anterior se busca la acción de las personas que cumplan con los requisitos del puesto y se interesen por los ofrecimientos de la organización, para que presenten su hoja de vida en las instalaciones de la empresa o a través del correo electrónico.

Formato 3

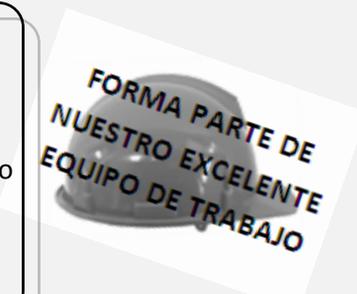
ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Empresa comercial de sólido prestigio en Guatemala solicita:

PILOTO

REQUISITOS:

- Sexo Masculino
- De 30 a 45 años
- 3 años de experiencias en el manejo de transporte pesado
- Estudios a nivel medio
- Disponibilidad de horario y a viajar al interior del país
- Papelería completa y licencia tipo "A"



OFRECEMOS:

- Agradable ambiente de trabajo
- Sueldo a convenir
- Prestaciones adicionales a las de ley
- Capacitaciones

Personas interesadas que cumplan los requisitos enviar hoja de vida con fotografía a la siguiente dirección:

12-47 zona 12 Guatemala, Guatemala o al correo electrónico: r.r.h.reclutamiento@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

En el formato anterior se observa el resultado de cada uno de los pasos mencionados de la técnica AIDA, con el propósito de publicar este anuncio de reclutamiento en un medio escrito de comunicación, cuyo costo en Prensa Libre es de Q. 3,069.00 el cual contará con un tamaño de 4.918 pulgadas de ancho y 3.462 pulgadas de alto, el cual incluye IVA y un recargo del 10% por ser en blanco y negro.

También se puede aprovechar la actual página web con la que cuenta la empresa, al agregar en la sección de *CONTACTANOS*, un correo electrónico para la recepción permanente de hojas de vida para personas que quieran formar parte de la organización, el cual no representará un costo adicional debido a que constantemente se actualiza la información de esta página. Además es importante evaluar la eficacia del anuncio de reclutamiento, a través del número de personas que hayan enviado su hoja de vida a la empresa, en relación al número de personas que se pretende impactar con el medio de comunicación empleado.

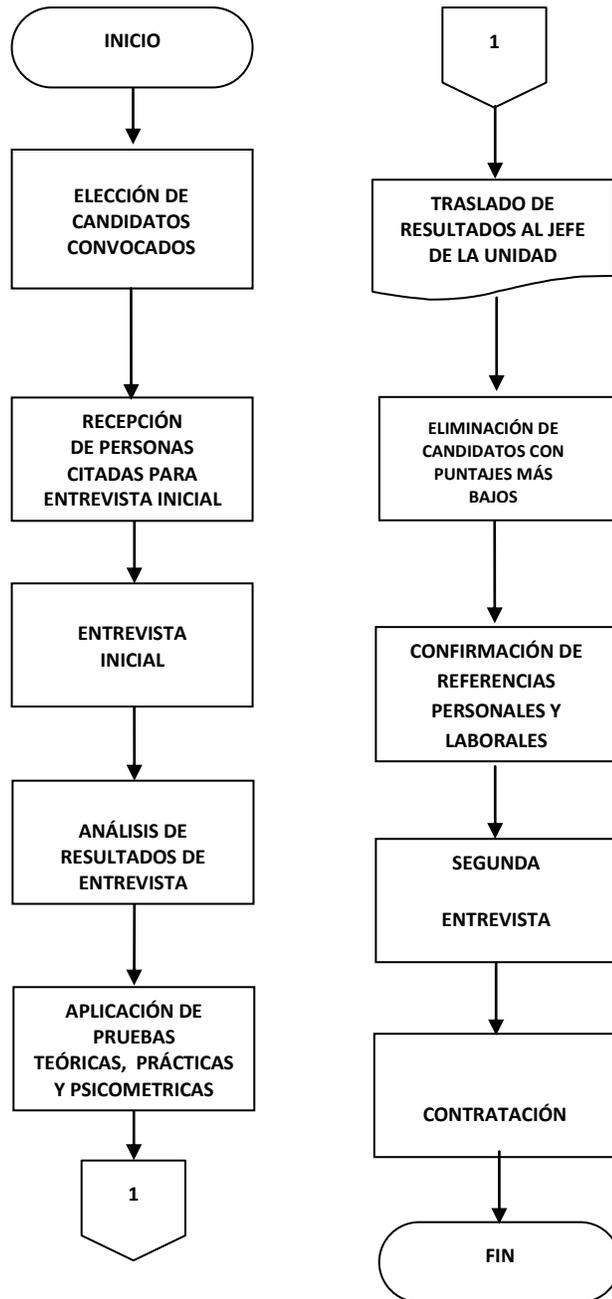
d. Recepción de papelería

Las personas convocadas deberán presentar la papelería solicitada a las instalaciones de la empresa, donde el asistente de recursos humanos se encargará de revisar cada uno de los expedientes y concertar las citas de las personas que llenen los requisitos deseados para el puesto vacante.

3.10.1.2 Selección de personal

Para elegir al personal que será contratado se hará uso de herramientas como: solicitud de empleo, guía de entrevista, pruebas teóricas y/o prácticas, las cuales serán aplicadas en los siguientes pasos del proceso de selección.

Gráfica 18
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

a. Elección de candidatos convocados

Al finalizar el proceso de reclutamiento el asistente de recursos humanos deberá depurar cada una de las hojas de vida recolectadas a través del correo electrónico o personalmente, por medio de los siguientes pasos.

a.1 Como elegir a los mejores candidatos convocados

- Archivar alfabéticamente las hojas de vida de cada uno de los candidatos reclutados.
- Enlistar los conocimientos, experiencias, cualidades y destrezas que se requieren para el puesto, las cuales se deben encontrar en la descripción técnica de puesto adjunta a la requisición de personal.
- Verificar que requisitos del puesto vacante son los que coinciden con los conocimientos, experiencias y destrezas descritas en la hoja de vida de cada candidato, a través del siguiente cuadro de evaluación.
- En el cuadro de evaluación de los candidatos reclutados se deberá marcar con una X los requisitos que se desean de los candidatos y los que poseen, para que finalmente se haga un conteo de las coincidencias.
- Posteriormente se citaran para la entrevista inicial, a los candidatos con mayores puntuaciones en el cuadro de evaluación siguiente:

Formato 4

EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS RECLUTADOS

Nombre del candidato:		REQUISITOS DEL PUESTO	REQUISITOS QUE APLICAN
EDUCACIÓN			
Lectura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Escritura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Educación primaria en curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Educación primaria finalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Educación secundaria en curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Educación secundaria finalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Nivel diversificado en curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Nivel diversificado finalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Título de nivel medio:			
Nivel universitario en curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Número de semestres requerido:			
Nivel universitario finalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Título:			
Maestría:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Postgrado:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Otros idiomas:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
EXPERIENCIA LABORAL			
Área:			
Puesto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Años en el puesto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Área:			
Puesto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Años en el puesto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Área:			
Puesto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Años en el puesto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Otros requisitos:			
Manejo básico de computadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Programación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Equipo de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Otros:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
TOTAL			

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

b. Recepción de los candidatos

Las personas que hayan sido convocadas para la entrevista inicial serán recibidas por el asistente de recursos humanos en el salón de conferencias que la empresa posee, donde se les deberá proporcionar una solicitud de empleo para que sea llenada con sus datos personales y laborales.

Formato 5

SOLICITUD DE EMPLEO

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

DATOS PERSONALES			
Apellidos:	Nombres:		Sexo:
Dirección:		Teléfono:	Celular:
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	Nacionalidad:
No. de cédula o DPI:	Extendida / o en:	Estatura:	Peso:
No. y tipo de licencia de conducir:		No. de licencia de Motocicleta:	
¿Posee vehículo propio?	No. de placa	¿Posee Motocicleta?	No. de placa
Estado civil:	¿Tiene hijos?		¿Cuántos hijos tiene?
Nombre del cónyuge:		Edad del cónyuge:	Ocupación del cónyuge:
Nombre del padre:		Edad del padre:	Ocupación del padre:
Nombre de la madre:		Edad de la madre:	Ocupación de la madre:
¿Con quién vive usted? Padres <input type="checkbox"/> Esposa <input type="checkbox"/> Esposa e hijos <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otros:			
La casa donde usted vive es: Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> En proceso de pago <input type="checkbox"/>		Tiempo de vivir en su actual residencia:	
¿Quiénes dependen económicamente de usted? Padres <input type="checkbox"/> Esposa <input type="checkbox"/> Esposa e hijos <input type="checkbox"/> Nadie <input type="checkbox"/> Otros:			

Padece de alguna enfermedad:	¿Cuál?		
¿Toma medicamentos?	¿Cuáles?		
ESTUDIOS REALIZADOS			
Institución en la que curso el nivel primario:	Del año:	Al año:	Completado:
Institución en la que curso el nivel secundario:	Del año:	Al año:	Completado:
Institución en la que curso el nivel diversificado:	Del año:	Al año:	Título obtenido:
Institución en la que curso el nivel universitario:	Del año:	Al año:	Título obtenido:
Institución en la que curso maestría o postgrado:	Del año:	Al año:	Título obtenido:
Que programas de computación conoce:			
Qué otros idiomas domina:	% Habla:	% Lee:	% Escribe:
Estudios adicionales:			
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre completo:	No. de teléfono:		Ocupación:
1.			
2.			
3.			
EXPERIENCIA LABORAL			
1. Nombre de la empresa:	Dirección		Teléfono:
Puesto inicial:	Puesto final:	Nombre de su jefe inmediato:	Sueldo devengado:
Aún trabaja en esa empresa:	Motivo del retiro:		¿Cuánto tiempo trabajo allí?

2. Nombre de la empresa:		Dirección		Teléfono:	
Puesto inicial:		Puesto final:		Nombre de su jefe inmediato:	
Aún trabaja en esa empresa:		Motivo del retiro:		¿Cuánto tiempo trabajo allí?	

3. Nombre de la empresa:		Dirección		Teléfono:	
Puesto inicial:		Puesto final:		Nombre de su jefe inmediato:	
Aún trabaja en esa empresa:		Motivo del retiro:		¿Cuánto tiempo trabajo allí?	

INFORMACIÓN ADICIONAL		
------------------------------	--	--

¿Conoce a alguien dentro de la empresa?		Nombre de la persona (s) que conoce:		Relación o parentesco con la persona (a) que conoce:	

¿Cómo se entero del puesto vacante dentro de la empresa?

Puesto solicitado	
--------------------------	--

Sueldo que desea percibir:		Cuando puede presentarse a laborar:	

Autorizo la investigación de los datos anteriormente escritos y confirmo la veracidad de los mismos, de lo contrario podría ser causa de despido inmediato dentro de la empresa.	
---	--

Guatemala _____ de _____ de _____.		Firma del solicitante	
Asistente de recursos humanos		Coordinador de recursos humanos	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En el formato anterior se puede observar la propuesta de solicitud de empleo para la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, la cual puede ser modificada de acuerdo a las necesidades del puesto y consideración de los jefes inmediatos.

Además los datos recolectados en ella deberán ser analizados y comparados con el perfil de puesto, con el fin de seleccionar a los candidatos con mayores conocimientos y experiencia.

c. Entrevista inicial

El asistente de recursos humanos se encargará de dirigir la entrevista inicial, con ayuda de la guía de entrevista previamente establecida y con la papelería y solicitud de empleo de la persona a entrevistar, con el propósito de confirmar verbalmente los datos escritos con anterioridad por el solicitante, en su hoja de vida y en la solicitud de empleo.

Al realizar la entrevista es necesario considerar los siguientes aspectos:

- El asistente de recursos humanos debe asegurarse de coordinar las citas con los candidatos para que estas no sean interrumpidas constantemente.
- Al iniciar la entrevista, se deberá explicar claramente el giro comercial de la empresa y los objetivos de la entrevista, presentándose cordialmente para crear un clima de confianza para el entrevistado.
- Realizar primero las preguntas generales y personales, luego las educacionales y por último las laborales, asegurarse de anotar o escuchar cada palabra que el candidato utilice en sus respuestas.

- Por último, el asistente de recursos humanos le debe dar la oportunidad al entrevistado de plantear las inquietudes que le hayan surgido y que no hayan sido aclaradas durante la entrevista.

c.1 Guía de entrevista

Para que el entrevistador tenga control y confianza al plantear sus preguntas se propone una guía de entrevista, que incluye las interrogantes que deben ser planteadas al entrevistado, lo que asegurará que no se omita ninguna de ellas.

El esquema de la guía de entrevista debe ser el siguiente:

- Primero, se deben plantear preguntas personales que no impliquen ninguna dificultad o tensión al entrevistado al momento de responder, como los temas relacionados a la familia, lugar de residencia, edad, etc.
- Posteriormente, se debe indagar sobre los estudios realizados por el solicitante, lo cual debe ser coherente con los datos presentados tanto en la solicitud de empleo como en los diplomas, títulos o certificaciones que se adjuntan a su hoja de vida.
- Seguidamente se investiga sobre la experiencia laboral del entrevistado, con énfasis en la antigüedad en sus anteriores trabajos, motivos de despidos o renuncia y las funciones principales que desarrollaba en ellos, los datos recopilados en esta parte de la entrevista deberán ser respaldados con cartas de referencia laboral y confirmados vía telefónica, fax o correo electrónico con la empresa referida.
- Por último, se debe recopilar información general que el entrevistador considere relevante para el puesto vacante, como actitudes, valores, disponibilidad de viaje, transporte, etc.

Formato 6
GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre completo del solicitante

Edad:

Lugar de nacimiento:

Dirección donde vive:

¿Cuánto tiempo tiene de vivir allí?

Estado civil:

¿Tiene hijos?

¿Quién cuida a sus hijos?

Hablemos brevemente de su familia, esposa, padres y hermanos:

ESTUDIOS REALIZADOS

Último grado académico cursado:

En que institución:

Planes de seguir estudiando:

¿Qué carrera o curso le gustaría estudiar?

¿De qué depende el seguir estudiando?

¿Qué idiomas domina?

EXPERIENCIA LABORAL

¿En qué empresas ha trabajado y cuánto tiempo ha durado en ellas?

¿Cuáles son las causas por las que se ha retirado de esas empresas o instituciones?

¿Cuál ha sido el sueldo en su anterior trabajo?

¿Qué actividades realizaba en su último trabajo?

¿Estuvo vinculado con algún problema en sus anteriores trabajos?

¿En qué tipo de problemas?

¿De qué manera se solucionaron?

INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE

¿Cómo se transporta?

¿Tiene disponibilidad de viajar?

Mencione aspectos positivos de su persona:

Mencione aspectos negativos de su persona:

¿Cuál es su visión personal en cinco años?

¿Cuáles son sus pasatiempos?

¿Padece alguna enfermedad?

<p>¿Fuma?</p> <p>¿Toma bebidas alcohólicas?</p> <p>¿Ha consumido alguna droga?</p> <p>¿Posee tatuajes?</p> <p>¿Posee perforaciones en su cuerpo?</p>	
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
<p>¿Conoce o ha escuchado de nuestra empresa?</p> <p>¿Qué opina de nuestros productos y servicios?</p> <p>¿Cómo se entero del puesto vacante en la empresa?</p> <p>¿Por qué desea pertenecer a nuestro equipo de trabajo?</p> <p>¿Cuál es su pretensión salarial?</p>	
PUESTO	
<p>Si el solicitante es un posible candidato al puesto, indicar las generalidades del puesto a ofrecer, como el horario, días de trabajo, el porqué del puesto, para verificar el interés por parte del candidato para una segunda entrevista, luego de realizar el proceso correspondiente.</p>	
<p>Guatemala ___ de _____ de</p>	<p>_____</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La anterior guía de entrevista está sujeta a modificaciones de acuerdo a las consideraciones del coordinador de recursos humanos, jefe inmediato del puesto vacante o del gerente general en relación al puesto vacante.

Este instrumento de selección debe ser ejecutado y estudiado por el asistente de recursos humanos, quien determinará junto al coordinador de recursos humanos las personas seleccionadas para seguir con el proceso de admisión de personas en la empresa.

d. Confirmación de referencias personales y laborales

A los candidatos con los mejores resultados y que cumplan con todos los requisitos del puesto vacante, se les procederá a investigar sus referencias personales y laborales, además serán citados para ser sometidos a pruebas psicométricas, teóricas o prácticas y a una segunda entrevista.

Formato 7

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES			
Nombre del candidato			Categoría: A B C
Nombre de la empresa:			
Puesto que ocupaba:			
Rango salarial:			
Atribuciones principales:			
Periodo trabajado:			
Motivo de retiro:			
Lo recontractaría:			
Contacto:			
Puesto:			
Guatemala _____ de _____ de	_____ Asistente de Recursos Humanos		

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Es importante tomar en cuenta la comparación y análisis de los datos recopilados de los instrumentos de selección propuestos anteriormente, es decir de la hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista y confirmación de referencias personales y laborales, para asegurar la veracidad de los mismos y continuar con los pasos del proceso de admisión de personal.

e. Pruebas teóricas, prácticas y psicométricas

Las personas seleccionadas en la entrevista inicial, deberán ser citadas posteriormente para ser sometidos a pruebas teóricas y en algunos casos pruebas prácticas si el puesto vacante requiere conocimientos especializados, estas pruebas deben ser modificadas para cada puesto requerido, a continuación se presenta un ejemplo de la estructura de una prueba teórica.

Formato 8

EJEMPLO DE PRUEBA TEÓRICA

EXAMEN TEÓRICO PARA UN PUESTO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Nombre: _____ Punteo: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Responda en el espacio correspondiente a las siguientes preguntas.

I. Preguntas Contables

1. ¿Qué es contabilidad? _____

2. ¿Qué es activo? _____

3. ¿Qué es pasivo? _____

4. ¿Cómo se definen las cuentas de ganancia? _____

5. ¿Cómo se definen las cuentas de pérdida? _____

6. ¿Qué es patrimonio? _____

7. ¿Qué es IVA? _____

8. ¿Qué es ISR? _____

9. ¿Qué es y de qué partes está compuesto un estado de resultados? _____

10. ¿Qué es y de qué partes está compuesto un balance general? _____

11. ¿Cómo se compone el costo primo? _____

12. ¿Cuáles son los gastos de fabricación? _____

13. ¿Qué es depreciación? _____

14. ¿Qué es amortización? _____

15. ¿Qué son costos fijos? _____

II. Preguntas administrativas

1. ¿Qué es administración? _____

2. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo? _____

3. ¿Cuáles son los elementos de planificación? _____

4. ¿Qué es misión? _____

5. ¿Qué es visión? _____

6. ¿Qué es un plan de acción? _____

7. ¿Qué son estrategias? _____

8. ¿Qué es organización? _____

9. ¿Cuáles son los elementos de organización? _____

10. ¿Qué es integración? _____

III. Preguntas de informática

1. ¿Qué es internet? _____

2. ¿Qué es interfaz? _____

3. ¿De qué se compone hardware de una computadora? _____

4. ¿Qué es intranet? _____

5. ¿Qué programas contables ha utilizado? _____

Las pruebas específicas deberán ser redactadas con la colaboración del jefe inmediato de la persona que se contratará, para determinar que conocimientos en particular deben ser indispensables para la selección de personal.

e.1 Evaluación psicométrica

Se proponen pruebas psicométricas con reporte profesional a través de un outsourcing con laboratorio de evaluación, que sirva de apoyo a la unidad de recursos humanos para contratar al mejor candidato. Con lo que se permitirá conocer con mayor certeza las habilidades, aptitudes y valores de cada persona y su compatibilidad con el perfil del puesto.

Entre las pruebas psicométricas propuestas para la empresa importadora y distribuidora de lubricantes se encuentran las siguientes:

- Pruebas psicométricas de actitudes:

A través de la prueba TERMAN, que mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además de una visión desglosada de las funciones que componen la inteligencia como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación. Q. 560.00 para cinco pruebas.

- Evaluaciones de vendedores:

A través de la prueba APV aptitud para las ventas, para predecir el rendimiento en las ventas, nivel de autogestión, atención al cliente y su desarrollo profesional, con un costo de Q. 400.00 por cada vendedor.

- Evaluaciones de honestidad:

A través de la prueba 16PF – factores de personalidad, mide tendencias de personalidad en 16 factores básicos y cuatro secundarios, lo que permite conocer a profundidad los rasgos de la persona para predecir su conducta en algún momento dado, la cual puede ser dirigida a personas con escolaridad mínima de secundaria. Q. 224.00 por cada prueba.

e.2 Como realizar las pruebas psicométricas

Para la realización de estas pruebas la metodología será la siguiente:

- Elegir con los pasos anteriores en el proceso de admisión de personal a un promedio de cinco candidatos, que deberán cumplir con la mayoría de los requisitos del perfil del puesto.
- Se procederá a concertar la cita y presupuesto para la evaluación de los candidatos en el laboratorio de evaluación psicométrica.
- La cotización deberá ser autorizada de forma escrita por el coordinador de recursos humanos y el gerente general.

- Se podrán enviar a los candidatos a las instalaciones del laboratorio de evaluación HR Center o se podrá evaluar en línea dentro de las oficinas de la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, donde se aplicarán las pruebas adecuadas para cada puesto vacante, a través de una serie de preguntas como la que aparece en el cuadro siguiente:

FORMATO 9

EJEMPLO PRUEBA PSICOMETRICA

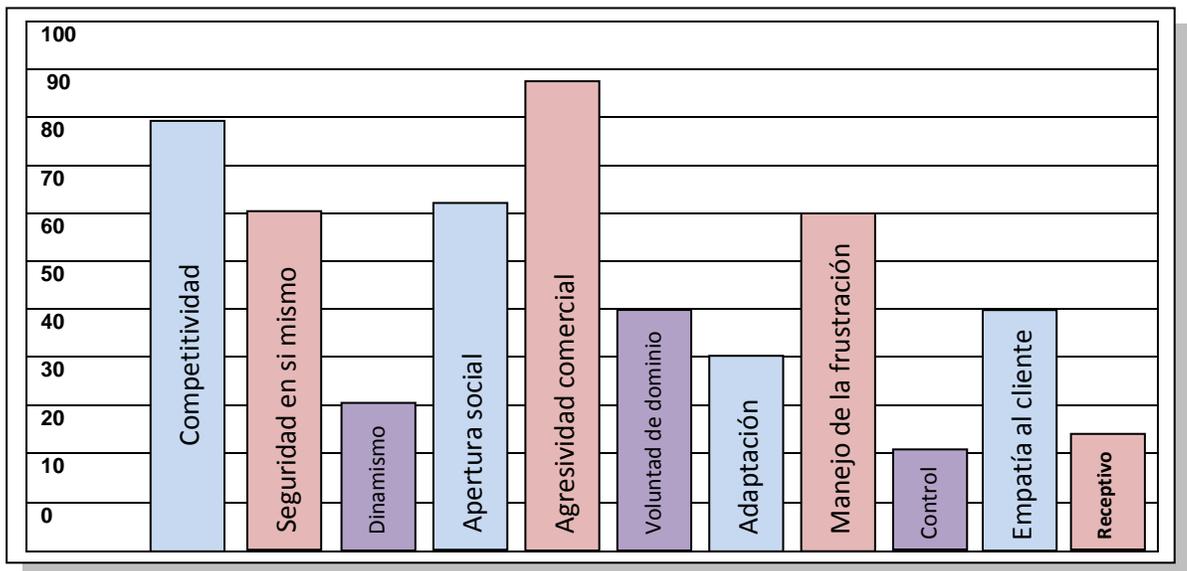
Resueltas: 0	No resueltas: 87	Total: 87	
Página 1 de 87			
<p>1. Por cuestiones de trabajo tendrá que salir de viaje con una persona a quien prácticamente no conoce. ¿Qué tipo de información debería averiguar sobre esa persona para hacer de su viaje una mejor experiencia?</p> <p>A) <input type="radio"/> ¿Cómo vive?</p> <p>B) <input type="radio"/> ¿Qué tienen en común?</p> <p>C) <input type="radio"/> ¿Sus labores en el trabajo?</p>			
Siguiete	Anterior	Primera	Ultima
Mapa	Salir	Concluir	

Fuente: prueba psicométrica HR Center. Año 2011.

- Cada prueba psicométrica tendrá diferente cantidad de preguntas relacionadas a las áreas de interés para el puesto vacante, además se tiene estimado un tiempo promedio para cada una de ellas, el candidato deberá responder cada pregunta y pasar a la siguiente cuando lo considere necesario hasta concluir con la prueba.
- Los resultados de las pruebas serán enviados al asistente de recursos humanos de la empresa importadora de lubricantes, la cual incluyen una interpretación, en base a la aptitud general del candidato y una gráfica que

presenta la puntuación de cada factor analizado, como se presenta a continuación, en una evaluación psicométrica realizada para conocer la aptitud para las ventas.

Gráfica 19
RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOMETRICAS
APTITUD GENERAL PARA LAS VENTAS



Fuente: resultados de prueba psicométrica HR Center. Año 2011.

- El análisis completo de la prueba psicométrica se presenta de forma completa en la sección de anexos.
- Por último se eliminarán a los candidatos con resultados negativos y se estudiarán únicamente los candidatos con los mejores resultados en las pruebas.

f. Como elegir al personal idóneo

- Antes de realizar la segunda entrevista se deberá elegir a los candidatos con los mejores resultados durante todo el proceso anterior, para lo cual se presenta el siguiente formato de selección de personal.

Formato 10

ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Instrucciones: En la columna 1 anote y/o marque con una X los requisitos deseados para el puesto vacante, posteriormente marque con una X los requisitos que aplican en las columnas 2,3 y 4.					
Nombre del candidato:	1. REQUISITOS DESEADOS	REQUISITOS QUE APLICA			Ideal 3/3
		2. HOJA DE VIDA	3. SOLICITUD DE EMPLEO	4. ENTREVISTA INICIAL	
Puesto al que aplica:					
REQUISITOS DEL PUESTO					
Datos Generales					
Género					
Edad					
Dirección					
Licencia de conducir vehículo					
Licencia de motocicleta					
Estado Civil					
Estudios Realizados					
Lectura					
Escritura					
Nivel primario en curso					
Nivel primario finalizado					
Nivel secundario en curso					
Nivel secundario finalizado					
Nivel diversificado en curso					
Carrera que estudia:					
Nivel diversificado finalizado					
Título de:					
Nivel universitario en curso					
Numero de semestres:					
En la carrera de:					
Nivel universitario finalizado					
Título de:					
Postgrado en:					
Master en:					
Otra carrera adicional:					
Idioma ingles					
Otro idioma:					
Manejo básico de computadora					
Programación:					
Otros estudios:					
Otros estudios:					
Otros estudios:					

Experiencia Laboral					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Área:					
Puesto:					
Años de experiencia:					
Otros requisitos					
Excelente presentación					
Trabajo en equipo					
Liderazgo					
Condición física					
TOTAL DE REQUISITOS QUE APLICAN					
Sueldo del puesto					
CONFIRMACION DE REFERENCIAS					
(A= Bueno – C=malo)		1	2	3	
Confirmación de referencias laborales		A B C	A B C	A B C	
Confirmación de referencias personales		A B C	A B C	A B C	
RESULTADOS DE LAS PRUEBAS					
Pruebas teóricas:		RESULTADO MINIMO		RESULTADO OBTENIDO	
Lubricación					
Administración					
Mercadeo					
Finanzas					
Otras:					
Pruebas prácticas:					
Computación					
Locución					
Otras:					
Pruebas Psicométricas					
Prueba aplicada:					
Prueba aplicada:					
Prueba aplicada:					
Adjuntar diagnóstico profesional de pruebas psicométricas de HR Center					

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

- El cuadro anterior, permite evaluar cada paso del proceso de selección de personal, desde la información contenida en la hoja de vida, solicitud de empleo, entrevista inicial, con relación a los requisitos deseados para el puesto vacante, además se sintetizan los resultados de las pruebas teóricas, prácticas y psicométricas prácticas.
- En la columna uno se deben colocar y marcar los requisitos que se necesitan para el puesto vacante y en las columnas dos, tres y cuatro se deben indicar cuáles son los requisitos que cumplen los candidatos a seleccionar, esto ayuda a analizar cada uno de los pasos del proceso de admisión de personal.
- En la sección de referencias, se debe marcar la categoría adecuada según los datos confirmados, donde la letra A es bueno B regular y C malo.
- En la parte de los resultados de las pruebas de debe colocar el puntaje mínimo aceptable para cada test aplicado y el resultado obtenido, además se debe adjuntar el informe profesional del laboratorio de evaluación psicométrica HR Center, cuya cotización se encuentra en el área de anexos.
- El o los candidatos que tengan los mejores resultados en el cuadro de análisis de selección se presentaran a una última entrevista.

g. Segunda entrevista

La segunda entrevista será dirigida por el coordinador de recursos humanos y en algunos casos por el jefe inmediato del puesto que se encuentra vacante.

Para la segunda entrevista se podrá utilizar la guía previamente establecida, incorporándole preguntas relacionadas a los siguientes aspectos del entrevistado:

- Objetivos a corto plazo:
 - ¿Cuáles son sus metas en el próximo año?
 - ¿Qué actividades ha realizado para alcanzar esas metas?
- Objetivos a largo plazo.
 - ¿Cuáles son sus metas de aquí a cinco años?
 - ¿Qué actividades ha realizado para alcanzar esas metas?
- Prioridades en el ámbito personal.
 - ¿Estudia actualmente o tiene planificado estudiar próximamente?
 - ¿Posee algún negocio propio o alguna fuente de ingresos adicional?
- Proyecto de vida.
 - ¿Cuál es su visión en lo profesional?

g. Contratación

Posterior a la segunda entrevista, el coordinador de recursos humanos citará a la persona seleccionada para el puesto vacante, donde se le confirmará su contratación y se acordará el día en el que iniciará a laborar y se dará inicio al proceso de inducción.

h. Archivo del expediente

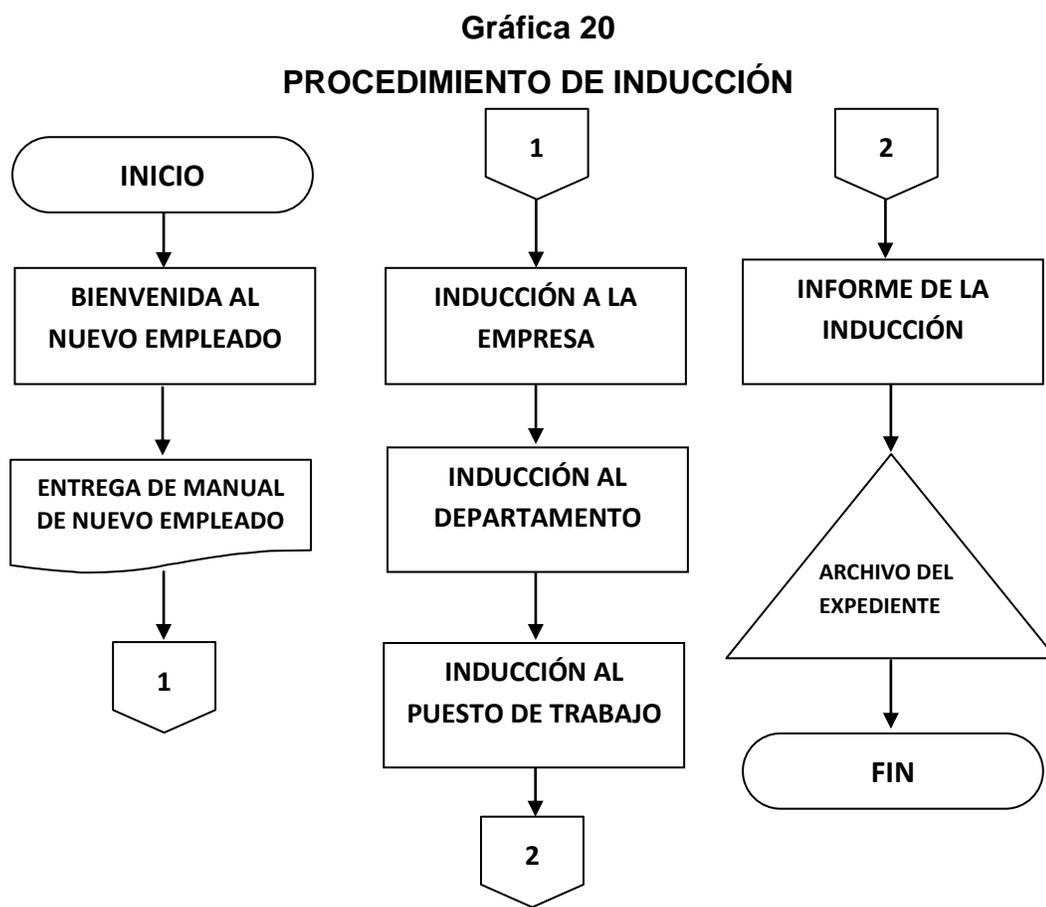
El asistente de recursos humanos se encargará de archivar el expediente del nuevo empleado.

3.10.2 Aplicación de personas

En esta función de la gestión del talento humano, se realizará la inducción del personal a través de un procedimiento que permita al nuevo empleado conocer los aspectos generales y cultura organizacional de la empresa, lo particular de su puesto de trabajo, atribuciones, funciones, relaciones de trabajo, así como las habilidades y capacidades requeridas para ocupar su nuevo puesto.

3.10.2.1 Inducción de personal

El proceso de inducción de personal tendrá los siguientes pasos:



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

a. Inducción general a la empresa

La inducción del nuevo empleado iniciará con la etapa de la inducción general a la empresa, la cual está conformada por los pasos siguientes:

a.1 Bienvenida al nuevo empleado

El asistente de recursos humanos se encargará de iniciar con el proceso de inducción al nuevo empleado a través de una charla, donde se le dará la bienvenida, se dará a conocer la cultura organizacional de la empresa en forma breve y se proyectará el video institucional.

a.2 Manual del nuevo empleado

En el proceso de inducción se le entregará al nuevo integrante de la organización el manual del nuevo empleado, donde podrá leer y consultar a cada momento, los antecedentes de la empresa, la fundamentación estratégica de la organización, organigrama general, un resumen de productos que se comercializan, políticas, beneficios, horarios y el reglamento general, el cual se puede observar en el anexo uno del presente informe.

a.3 Recorrido en las instalaciones de la empresa

El asistente de recursos humanos deberá presentar al nuevo empleado a todos los demás colaboradores de la empresa, desde el gerente general hasta los puestos operativos de los diferentes departamentos, así como la distribución física que ocupan en la organización.

b. Inducción al departamento

La segunda etapa de la inducción del personal, la conforma la inducción al departamento al que se integrará el nuevo empleado.

b.1 Presentación con el jefe inmediato

Al terminar el recorrido en las instalaciones de la empresa, el asistente de recursos humanos presentará al nuevo empleado con su jefe inmediato, para que este último exponga aspectos como los siguientes:

- Objetivos
- Valores
- Funciones
- Procedimientos generales
- Entre otros

b.2 Presentación con los compañeros de trabajo

El jefe inmediato se encargará de presentar al nuevo empleado con las demás trabajadoras a su cargo, dejando en claro las funciones y atribuciones de cada uno de ellos.

C. Inducción al puesto de trabajo

En esta etapa del proceso de inducción el jefe inmediato le entregará la descripción técnica del puesto que estará ocupando el nuevo empleado, dejando en claro los siguientes aspectos:

- Procedimientos del cargo.
- Atribuciones ordinarias y eventuales.
- Mobiliario y Equipo de oficina que utilizará.
- Papelería y útiles.
- Accesorios adicionales, como talonarios de recibos, facturas, llaves y documentos de vehículo, casco, entre otros.

d. Informe de la inducción

El asistente de recursos humanos deberá presentar un informe gerencial al coordinador de recursos humanos donde se detallen las distintas actividades realizadas en la inducción del nuevo empleado.

3.11 Presupuesto

La implementación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos requiere de un presupuesto para modificar el espacio físico que actualmente tiene la empresa, adquirir mobiliario, equipo, contratar al personal e incluir los costos por el funcionamiento de la nueva unidad administrativa.

Por lo anterior se presenta el detalle de los gastos de inversión y funcionamiento que se deberán presupuestar y la propuesta de dos formas de financiamiento.

3.11.1 Inversión en activos

Para la creación de la unidad de recursos humanos se necesita invertir en la adaptación de las instalaciones, mobiliario y equipo que a continuación se describe.

- **Instalaciones:**

Actualmente la empresa cuenta con una oficina que es utilizada como un pequeño salón de reuniones alternativo, el cual se encuentra ubicado en la parte posterior del salón de capacitaciones, el cual requiere de una remodelación para ubicar las oficinas del coordinador de recursos humanos y su asistente.

- **Mobiliario:**

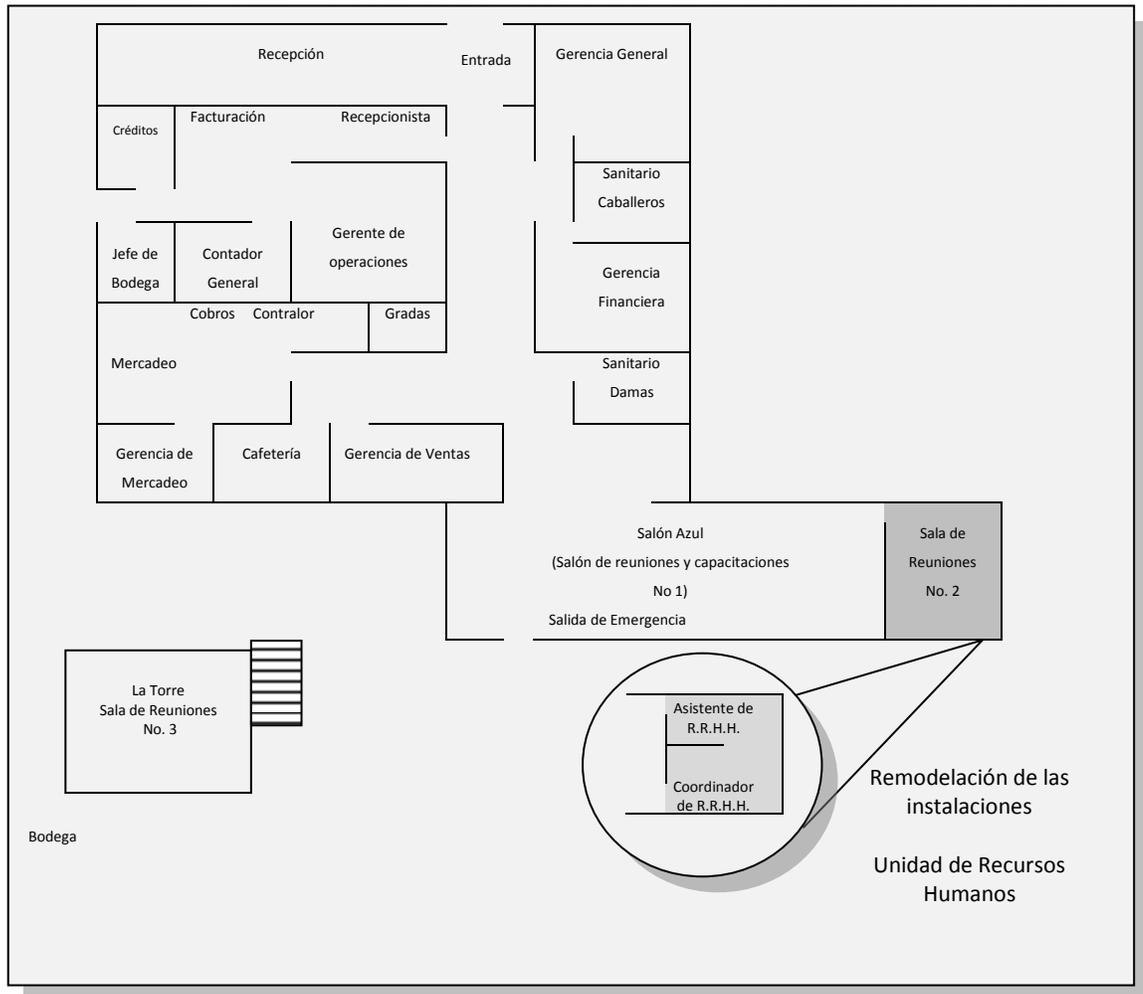
Esta oficina cuenta únicamente con una mesa para conferencias, por lo que se necesitará la adquisición de dos escritorios con sillas y un archivo.

- **Equipo:**

El equipo de oficina consiste en dos computadoras con impresora.

El gasto de inversión descrito anteriormente, tendrá un costo total de veinticinco mil quetzales (Q. 25,000.00) y se realizará en la planta baja de la empresa, en el salón de reuniones No. 2, el cual no es utilizado con frecuencia, como se grafica en la siguiente distribución de espacio físico.

Gráfica 21
DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO
EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

3.11.2 Costos de funcionamiento

Entre los costos de funcionamiento de la unidad de recursos humanos se han tomado en cuenta la admisión de su personal, los sueldos y prestaciones de ley, papelería y útiles y otros gastos, lo cual se describe a continuación:

- **Reclutamiento**

Para el reclutamiento de los dos puestos propuestos para la unidad de recursos humanos se estima un costo de Q. 3,069.00 por un anuncio en Prensa Libre, el cual contará con un tamaño de 4.918 pulgadas de ancho y 3.462 pulgadas de alto, el cual incluye IVA y un recargo del 10% por ser en blanco y negro, además si se publica un anuncio por mes se tendrá un gasto de Q. 36,828.00.

- **Selección**

El costo para llevar a cabo pruebas psicométricas con reporte profesional es de Q. 560.00, el cual incluye hasta cinco pruebas, también se recomienda una evaluación de honestidad el cual tiene un costo de Q. 224.00 por cada prueba, las cuales serán aplicadas en las instalaciones del laboratorio de evaluación psicométrica HR CENTER con un monto total de Q. 784.00, además si las pruebas se realizan una vez al mes se tendrá un gasto anual de Q. 9,408.00.

- **Sueldos**

La unidad de recursos humanos, estará conformada por dos puestos diferentes cuyos sueldos y prestaciones de ley serán los siguientes:

Coordinador de recursos humanos: Q. 8,000.00 mensuales.

Asistente de recursos humanos: Q. 4,500.00 mensuales.

Presentación de la propuesta: Q. 290.00

Inducción al equipo de RRHH Q. 1539.00

- **Papelería y útiles de oficina**

Para el funcionamiento de la unidad administrativa propuesta se requerirán los siguientes útiles de oficina: papel bond carta, hojas membretadas, sobres manila, sobres aéreos, portaminas, lapiceros, tinta para impresora, post-it, folder carta, calculadoras, entre otros.

- **Otros gastos**

Energía eléctrica, servicio de internet, teléfono móvil, entre otros.

Cuadro 8

PRESUPUESTO

CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES

No.	DESCRIPCIÓN	TOTAL
	Gastos de Inversión	
1	Instalaciones	Q. 10,000.00
2	Mobiliario	Q. 7,000.00
3	Equipo	Q. 8,000.00
	Gastos de funcionamiento	
4	Anuncio de prensa	Q. 36,828.00
5	Laboratorio de evaluación de RRHH	Q. 9408.00
6	Sueldos y prestaciones	Q. 176,829.00
7	Papelería y útiles	Q. 5,000.00
8	Otros gastos	Q. 5,000.00
	TOTAL	Q. 258,065.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

Para la ejecución de la propuesta de la creación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, se necesitará un monto total de doscientos cincuenta y ocho mil sesenta y cinco quetzales exactos (Q. 258,065.00), por lo anterior, se presentan dos formas de financiamiento a continuación:

Fuente de financiamiento 1

La implementación y funcionamiento anual de la unidad de recursos humanos en la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, tendrá un costo total de Q. 258,065.00, tomando en cuenta la capacidad financiera de la organización en años anteriores y la autorización de la gerencia general, la primer fuente de financiamiento son los recursos propios de la empresa, lo cual permitirá la remodelación del espacio físico, admisión de personal, mobiliario y equipo y otros gastos.

Fuente de financiamiento 2

Si la empresa no contara con los recursos económicos necesarios para la implementación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, se propone la utilización de un préstamo fiduciario en el Banco Industrial, cuya tasa de interés anual es de 19 %, con el que se solicitará un préstamo de Q. 258,065.00 a un plazo de 24 meses, por lo que las cuotas mensuales quedarán de la siguiente manera.

Información de financiamiento:

M= Q. 258,065.00

i= 19% anual

n= 2 años = 24 meses

Formula:

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

Calculo:

$$R = \frac{Q. 258,065.00 \times 0.19/12}{1 - (1 + 0.19/12)^{-24}} \quad R = Q. 13,008.70 \text{ Mensuales.}$$

Análisis: La renta que se tiene que pagar mensualmente para un préstamo de Q. Q. 258,065.00 es de Q. 13,008.70, el cual al final de 24 cuotas hará un total de Q. 312,208.80 lo que representa un gasto en intereses de Q. 54,143.80 el cual sería innecesario si se utiliza la primer fuente de financiamiento, la que resulta ser más factible, si se compara el costo actual de la administración de recursos humanos con el costo de creación y funcionamiento de la unidad de recursos humanos.

Relación coto/beneficio

La implementación de la unidad de recursos humanos dentro de la empresa importadora y distribuidora de lubricantes, tendrá un costo total de Q. **258,065.00**, con lo que se podrá mejorar prioritariamente los procesos de admisión e inducción de personal, al contratar personal idóneo para los puestos de trabajo existentes de la empresa, con esto se tendrá una mejora en la ejecución de las funciones, procedimientos y atribuciones de cada puesto y en general incrementar la productividad de la empresa que se ha visto afectada por la reducción de los ingresos en los últimos meses y el incremento en la desvinculación de empleados que en el último año ha obligado a la empresa a desembolsar un total de **Q. 376,956.36** por concepto de reposición en función de la rotación como se presentó en el capítulo anterior, por lo que la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos tendrá un costo menor en un 31.53 % que la actual gestión del talento humano, por lo que ahorrará un total de **Q. 118,891.36**.

Por lo anterior es importante para la empresa importadora y distribuidora de lubricantes la creación de esta unidad administrativa que corrija las deficiencias en la gestión del talento humano y prevenga mayores pérdidas en la productividad de la empresa, que finalmente no contribuyen con el logro de los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

1. Los problemas en la administración del capital humano en la empresa, se deben a la inexistencia de instrumentos administrativos, procedimientos técnicos, lineamientos relacionados con la gestión del talento humano, así como la falta de la unidad de recursos humanos que se encargue de ejecutarlos.
2. Se ha contratado personal que no cumple con los requisitos del puesto vacante, debido a que no se realiza ningún análisis de las necesidades de contratación de personal y del perfil del puesto vacante al momento de reclutar candidatos para el mismo, además no existen técnicas de reclutamiento y selección formalmente establecidas en la empresa.
3. Ha existido rotación de personal por problemas de actitud y productividad por parte de los empleados, derivado de su lenta adaptación a sus puestos de trabajo, lo cual se debe a la inexistencia de un programa de inducción y personas encargadas de realizarlo.
4. Reducción de los ingresos y de la productividad de la empresa, debido en parte por la ineficiencia e ineficacia de algunos empleados y por consiguiente por conflictos entre los empleados, que provoca una mala atención al cliente interno y externo de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Crear la unidad de recursos humanos en la empresa objeto de estudio, que administre el capital humano que la conforma, a través de instrumentos administrativos, procedimientos técnicos y lineamientos propuestos en la presente investigación.
2. Para la contratación de personal en la empresa se debe desarrollar el procedimiento de reclutamiento y selección de personas, basado en las funciones de la gestión del talento humano que se desarrollan en el capítulo III del presente informe y evaluar su ejecución mensualmente.
3. Implementar el programa de inducción para el empleado nuevo, que facilite su adaptación a la cultura organizacional y a su puesto de trabajo, basándose en el procedimiento de admisión de personas propuesto, que garantice la contratación del personal idóneo para los puestos vacantes y se reduzca así la desvinculación de los mismos, también se deben evaluar trimestralmente los resultados del procedimiento de inducción.
4. Evaluar anualmente la efectividad de la unidad de recursos humanos, para medir los resultados positivos de la misma en la gestión del talento humano de toda la organización y su adecuada retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. ADMINISTRACIÓN. McGraw-Hill. 2ª edición. México. 2004. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. McGraw-Hill. 8ª edición. Bogotá. 2002. 475 páginas.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. 2ª edición. McGraw-Hill. México. 2009. 501 páginas.
4. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª edición. McGraw-Hill. México. 2004. 804 páginas.
5. Luthans, Fred. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 11ª edición. McGraw-Hill. México. 2008. 591 páginas.

ANEXOS

Anexo 1
MANUAL DEL NUEVO EMPLEADO

MANUAL DEL NUEVO EMPLEADO

FELICITACIONES POR FORMAR PARTE DE NUESTRO EXCELENTE EQUIPO

La empresa importadora y distribuidora de lubricantes le da la bienvenida y agradece la confianza depositada al elegirnos para formar parte de nuestro eficiente talento humano.

El presente manual le proporcionará la información básica y necesaria para que conozca la razón de ser de la empresa, así como la estructura organizacional que la compone y el reglamento general de la misma, con el propósito que su adaptación sea más efectiva, pueda relacionarse con los demás clientes internos de forma apropiada y contribuir así con el logro de los objetivos organizacionales.

Antecedentes de la empresa

La empresa importadora y distribuidora de lubricantes nació del éxito de un conglomerado de Empresas dedicadas al mercadeo de productos para automóviles. Fue elegida por EXXONMOBIL para formar una alianza estratégica de distribución para Guatemala con lubricantes de alta calidad a nivel mundial.

Como grupo cuenta con más de 24 años de experiencia en brindar un servicio de calidad en todo el territorio nacional, como empresa individual fue fundada en el año 2005 y desde entonces comercializa productos que son elaborados en los Estados Unidos bajo los más altos y estrictos estándares de calidad certificado ISO 9001 y 9002, tanto la planta de mezclado como el laboratorio de

formulación están certificados, así mismo los procesos de formulación, llenado, empaque y embarque para distribución en Guatemala, manteniendo la integridad y calidad en todos los productos para garantizar al cliente el uso de productos de calidad.

Misión

Somos la organización responsable de la distribución de lubricantes Mobil en toda la República de Guatemala, gracias a la diversidad y alta calidad de los productos, prestigio de nuestra marca y excelente servicio en la comercialización de los mismos.

Visión

Ser el mayor distribuidor de lubricantes en Guatemala, a través de procedimientos eficaces y personal altamente calificado, que permita el posicionamiento de la marca Mobil como la primera opción en la preferencia del consumidor, en los próximos cinco años.

Objetivos

- Posicionar la marca Mobil como el mejor producto para la lubricación de los motores y maquinarias, en los próximos cinco años.
- Distribuir en los 22 departamentos del país, lubricante de tipo automotriz, industrial y energético de la marca Mobil, en un corto plazo.
- Brindar el mejor servicio al 100% de los clientes reales y potenciales de la empresa.
- Incrementar la cartera de clientes de la empresa en un 10% anual.

Valores

- **Responsabilidad**

Proveer a todo el país del mejor lubricante del mundo, al realizar todas las operaciones con eficiencia y eficacia.

- **Disciplina**

Fomentar un comportamiento de acuerdo a los reglamentos y cultura organizacional dentro de la empresa.

- **Confianza**

Brindar la mejor atención a todos los clientes reales y potenciales.

- **Honestidad**

Compromiso de distribuir lubricantes caracterizados por su alta calidad y rendimiento, para cumplir con la satisfacción de todos nuestros clientes.

Nuestros productos

Actualmente se distribuyen productos para todo tipo de motor, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Mobil 1

Mobil Delvac

Mobil Super

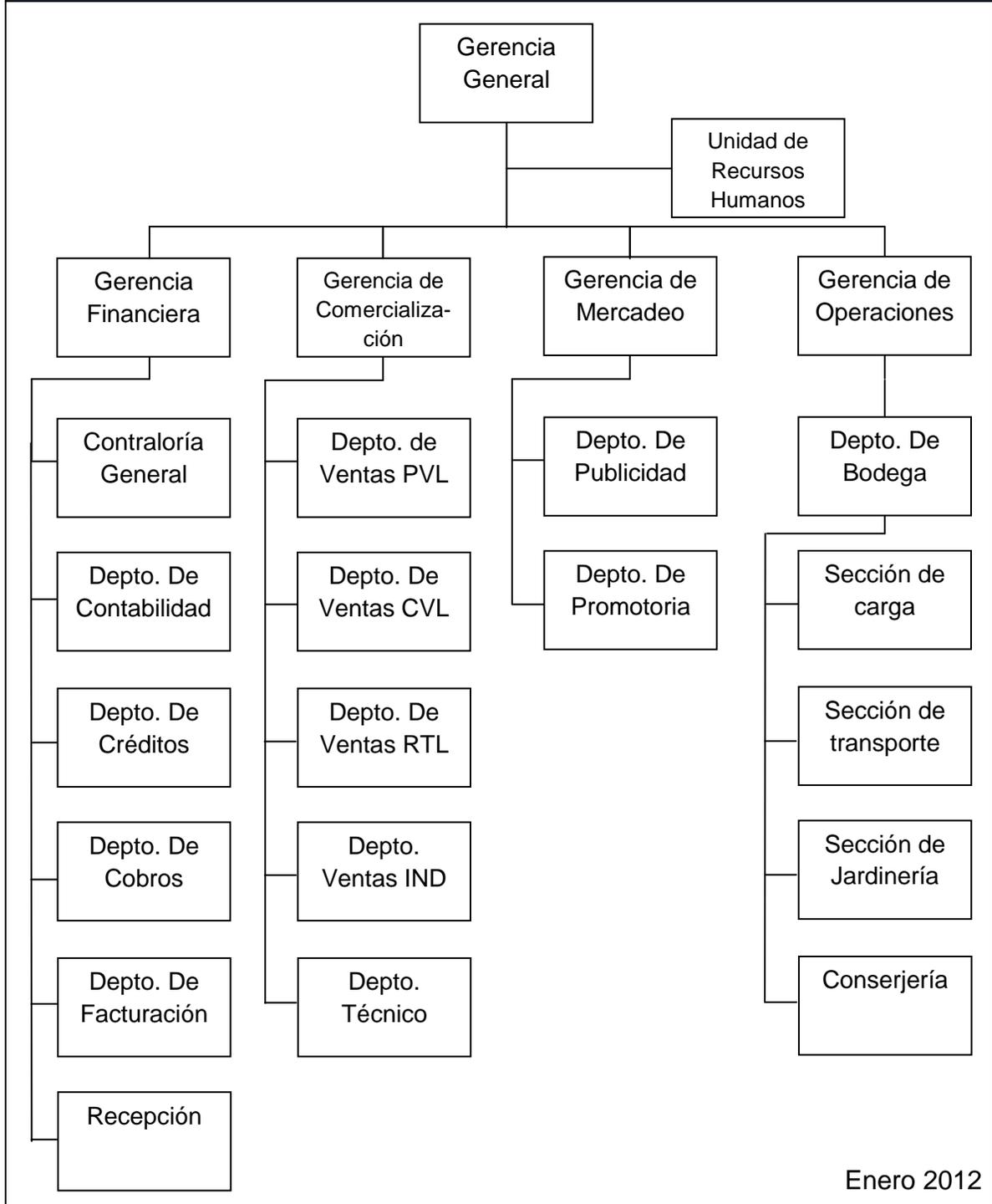
Mobil Special

Mobil Marino

Transmisión y diferenciales

ORGANIGRAMA GENERAL

EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES



Enero 2012

Horarios de trabajo

Todos los empleados deberán presentarse de Lunes a Viernes en los siguientes horarios de trabajo:

- Horario de entrada: 7:00 A.M.
- Horario de salida: 5:00 P.M.
- Horario de almuerzo: De 12:00 a 1:00 P.M. y de 1:00 a 2:00 P.M.

Compensaciones

Sueldos

El pago de sueldos se realizará el último día hábil de cada mes, a través del sistema de transferencia bancaria, en banco Internacional, S.A., a los empleados de reciente ingreso se les efectuará el pago con cheque de la empresa hasta que creen una cuenta en el mencionado banco.

Bono 14

Se hace efectivo el pago del 100% del bono 14 en la primera quincena del mes de julio.

Aguinaldo

Se hace efectivo el pago del 100% del aguinaldo en la primera quincena del mes de diciembre.

IRTRA

El carné del IRTRA se solicita a través del asistente de recursos humanos, a partir del cuarto mes de haber iniciado a laborar en la empresa.

IGSS

El carné del IGSS se tramita a través del asistente de recursos humanos, a partir del tercer mes de haber iniciado a laborar en la empresa.

Seguro Médico y de vida

Al personal que lleva trabajando más de un período fiscal dentro de la empresa, se le brinda un seguro médico y de vida.

Seguro de accidentes

Al personal que lleva trabajando menos de un período fiscal dentro de la empresa, se le brindará un seguro contra accidentes.

Parqueo

Todo personal que posea vehículo o motocicleta, podrá estacionarse gratuitamente en el lugar asignado por el gerente de operaciones.

Car wash

El empleado tiene derecho a que su vehículo sea lavado por lo menos una vez por semana.

Uniforme

Todo el personal deberá presentarse uniformado, para lo cual la empresa le proporcionará en las primeras semanas de haber ingresado a trabajar la ropa apropiada a su puesto de trabajo.

Vacaciones

Por cada año trabajado o la proporción de este, el personal tiene derecho a 15 días de vacaciones, no obstante, se le propone tomar 7.5 días de vacaciones no consecutivos y los 7.5 días restantes serán pagados adicionalmente.

Asuetos y feriados

01 de enero

Miercoles, jueves y viernes santo.

01 de mayo

30 de junio

15 de agosto

15 de septiembre

20 de octubre

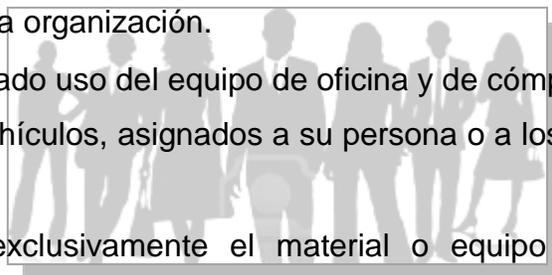
01 de noviembre

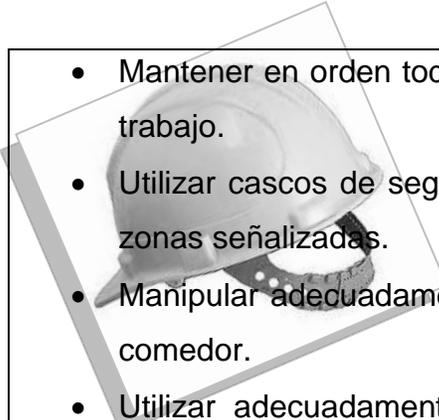
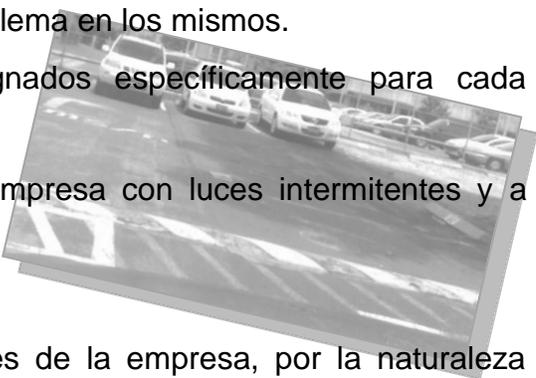
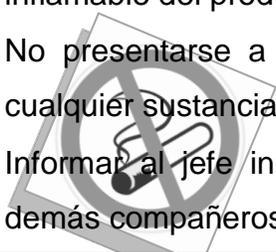
24, 25 y 31 de diciembre

REGLAMENTO INTERNO

Para el adecuado comportamiento de los empleados y para mantener un ambiente laboral armonioso se presentan las siguientes reglas básicas de la empresa:

- Asistir con puntualidad a la empresa, de acuerdo a los horarios de entrada, salida y almuerzo, previamente establecidos.
- Presentarse debidamente uniformado, según los colores indicados para cada día por el asistente de recursos humanos.
- Cuidar el aspecto personal en los días de trabajo.
- Utilizar un lenguaje apropiado con los clientes y compañeros de trabajo.
- Mantener un ambiente armonioso y de respeto con todos los colaboradores de la organización.
- Velar por el adecuado uso del equipo de oficina y de cómputo, maquinaria, herramientas y vehículos, asignados a su persona o a los compañeros de trabajo.
- Utilizar única y exclusivamente el material o equipo asignado a su departamento y su puesto de trabajo.
- No sustraer objetos propiedad de la empresa, sin la debida autorización.
- Informar al jefe inmediato superior cualquier desperfecto en los equipos.



- 
- 
- 
- Mantener en orden todo el material y papelería asignada en su puesto de trabajo.
 - Utilizar cascos de seguridad industrial en el área de bodega, descarga y zonas señalizadas.
 - Manipular adecuadamente los electrodomésticos y utensilios del área del comedor.
 - Utilizar adecuadamente y con prudencia los servicios sanitarios de la empresa e informar de cualquier problema en los mismos.
 - Utilizar siempre los parqueos asignados específicamente para cada trabajador.
 - Ingresar a las instalaciones de la empresa con luces intermitentes y a menos de 10 kilómetros por hora.
 - Estacionar su vehículo de reversa.
 - No fumar dentro de las instalaciones de la empresa, por la naturaleza inflamable del producto que se comercializa.
 - No presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo el efecto de cualquier sustancia alucinógena.
 - Informar al jefe inmediato de cualquier problema interpersonal con los demás compañeros de trabajo.

Bienvenido !!!!!!!

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Anexo 2

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

_____, de ___ años de edad, estado civil:_____, nacionalidad: _____, vecino del Departamento de _____, con cédula de vecindad número de orden ___ y de registro ___ extendida por el Alcalde Municipal de _____ del Departamento de _____, actuando en representación de _____ con dirección en _____ en la que laboran 50 trabajadores, por un lado y por el otro (Datos del empleado):, _____, de ___ años de edad, estado civil:_____, nacionalidad:_____, vecino del Departamento de _____, con cédula de vecindad número de orden ___ y de registro ___ extendida por el Alcalde Municipal de _____ del Departamento de _____.

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el “**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**” contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo se inicia el día:_____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: Agente vendedor, Políticas y procedimientos, Relaciones públicas, Negociación y compras, planes de mercadeo, promoción y publicidad, reportes personales, inventarios, imagen, en fin todas aquellas atribuciones inherentes a su cargo, según el Reglamento Interno de Trabajo.

TERCERA: Dichos servicios serán prestados dentro del Territorio Nacional, en _____

CUARTA: La duración del presente contrato es por tiempo indefinido.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de: 8 horas diarias y de 44 horas a la semana así: en jornada DIURNA: de las 7:00 horas a las 12:00 horas y por la tarde de 14:00 horas a 17:00 horas, excepto el día sábado que será de 8:00 horas a 12:00 horas, para completar las 44 horas a la semana.

SEXTA: El salario será así: Q. _____ más una bonificación adicional de Q. 250.00 (que contempla el decreto 78-89 y 37-2001) que estará afecto a las deducciones del IGSS y le será pagado con cheque o en efectivo el último día hábil de cada mes en Calzada Atanasio Tzul, Diagonal 3 20-74 Zona 12, Guatemala.

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos, 121, 126,127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: Las prestaciones que se tendrá derecho en el presente contrato son: Aguinaldo, Bonificación Anual, Vacaciones e Indemnización por el tiempo estipulado en el presente contrato o la parte proporcional del mismo en caso de rescisión. Siempre que se haya cumplido el periodo de prueba. La base de dichas prestaciones será el promedio de ingresos percibidos a la fecha de cada prestación debiéndose computar el sueldo base más las bonificaciones percibidas.

DECIMA: El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala, el día _____ de _____ del Año 20____.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del patrono

Anexo 3

PROPUESTA ECONOMICA DE PRUEBAS PSICOMETRICAS



Presenta una propuesta para:

Propuesta Económica Laboratorio de Evaluación Psicométrica



Guatemala 26 de September de 2011

HR CENTER: 15 calle 3-20 zona 10 Edificio Centro Ejecutivo of. 608

Telefonos: (502) 2366-4703, 2366-4713

Visite: www.hrcenter.com.gt

LABORATORIO PSICOMÉTRICO

- Nuestro laboratorio está equipado con las mejores pruebas psicométricas y con computadoras uni-personales para cada evaluado.
- LEP le servirá de apoyo a los gerentes de recursos humanos y/o jefes de selección de personal para evaluar y contratar al mejor talento para su organización.
- Los resultados de las evaluaciones le permitirán conocer íntegramente a los candidatos para compararlos con las exigencias del puesto.
- A través de la aplicación de las distintas evaluaciones psicométricas, por competencias y cognoscitivas, se diagnostica las habilidades, los conocimientos, las aptitudes y los valores de cada persona y si estos son compatibles con el perfil del puesto.

HR Center: 15 calle 3-20 zona 10 Edificio Centro Ejecutivo Of. 608

Teléfonos: (502) 2366-4703, 2366-4713

Visita: www.hrcenter.com.gt

Servicios a su disposición

Volumen de aplicación	Valor
Evaluación psicométrica solo reporte, sin informe profesional. Prueba psicométrica por persona	Q. 112.00 cada prueba
Evaluación psicométrica con reporte profesional. Incluye hasta 5 pruebas, entrevista y reporte profesional.	Q. 560.00
Evaluaciones de vendedores Para predecir el rendimiento en las ventas, nivel de autogestión y coaching gerencial para su desarrollo (SELFMANAGEMENT)	Q. 400.00 x vendedor
Evaluación por competencias	Q. 224.00
Evaluaciones de HONESTIDAD	Q. 224.00

Emitir Cheque a: CDP, S.A. Nit 993303-4

Descontar 5% de ISR

Pago:

1. Impuestos incluidos en los precios.
2. El acceso a la aplicación (evaluación), será proporcionada una vez recibida su confirmación vía e-mail, así como su comprobante de pago, en el caso de que el servicio sea On Line.
3. Si el pago es en sitio (nuestras oficinas), se podrá realizar en depósito monetario en cualquiera de nuestras cuentas o por medio de trámite de cheque (7 días).

HR Center: 15 calle 3-20 zona 10 Edificio Centro Ejecutivo Of. 608

Teléfonos: (502) 2366-4703, 2366-4713

Visita: www.hrcenter.com.gt

Cuentas monetarias:

Opción 1

Banco: Banco Industrial, S.A.

Cuenta No.: 0120045781

Cuenta a nombre de: Centro de capacitación y desarrollo de personal, S.A.

Tipo de Cuenta: Cuenta monetaria

Opción 2

Banco: G&T continental

Cuenta No.: 0000021977

Cuenta a nombre de: Centro de capacitación y desarrollo de personal, S.A.

Tipo de Cuenta: Cuenta monetaria

Opción 3

Banco: BANTRAB

Cuenta No.: 1010133441

Cuenta a nombre de: Centro de capacitación y desarrollo de personal, S.A.

Tipo de Cuenta: Cuenta monetaria

Dahylinne Reyes

Ejecutiva de servicio al cliente

Correo: dreyes@hrcenter.com.gt

HR CENTER

Representante certificado Armstrong

Sistema integral para Evaluación de personas.

Anexo 4
EJEMPLO DE RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOMETRICAS
PARA APTITUD PARA LAS VENTAS

Aptitud para Ventas

Nombre:

E-mail:

Edad:

Folio:

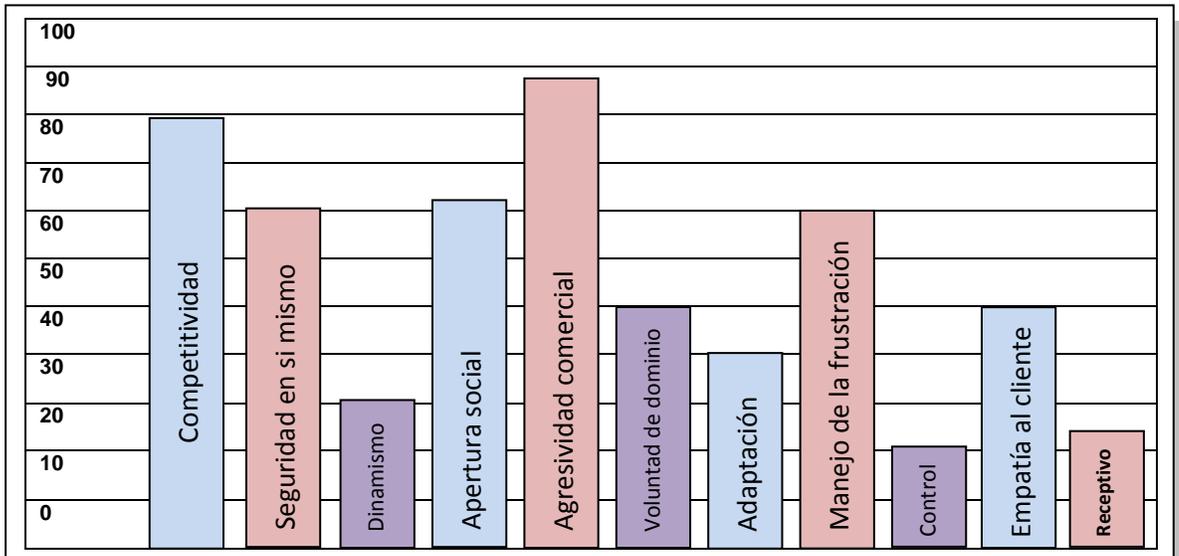
Realizado:

Impreso:

Escala	Puntuación
Competitividad	80
Seguridad en si Mismo	60
Dinamismo	20
Apertura Social	60
Agresividad Comercial	90
Voluntad de Dominio	40
Capacidad de Adaptación	30
Manejo de Situaciones Frustrantes	60
Autocontrol	10
Empatía hacia el Cliente	40
Receptividad	20

**Aptitud General
para Ventas**

70



INTERPRETACIÓN

La evaluación de actitud para las ventas aporta información sobre características de personalidad del evaluado esenciales para el desempeño exitoso en cualquier rama dentro del área de las ventas.

Se trata de una persona por lo general confiada y segura de si misma. Maneja adecuadamente las situaciones nuevas e inesperadas y consigue enfrentar riesgos repentinos.

Es sumamente pasivo y no disfruta de las actividades físicas o deportivas.

Es capaz de establecer nuevos contactos y relaciones cuando es necesario. Tiende a ser extrovertido y sabe disfrutar de la compañía de otros. Se da cuenta de la importancia de establecer relaciones interpersonales.

Tiene un excelente nivel de agresividad comercial, lo que le permite tener una gran fortaleza ante los desacuerdos y conflictos, puede ser descrito como una persona que no se detiene para lograr su objetivo, independientemente de la opinión de los demás.

Tiende a ser sumiso y adaptable a las directivas y pautas marcadas por otros. Prefiere actuar como seguidor que como líder y podría tener dificultades en labores de convencimiento.

Maneja con habilidad las situaciones conflictivas y los riesgos, de manera que pueda alcanzar sus objetivos. Es activo, dinámico, seguro de si mismo y dominante, lo que le permite desempeñarse bien en actividades de apertura de mercados. Posee un nivel de agresividad comercial por arriba del promedio.

Se le dificulta adaptarse a distintas circunstancias o personas y tiende a ser dirigido en su manera de actuar. Preferirá desempeñar cierto tipo de roles y tener cambios moderados en su rutina.

Soporta las situaciones frustrantes y es capaz de sobreponerse a los fracasos. Comprende y evita personalizar las situaciones desfavorables. Tiene adecuada tolerancia a la frustración.

Tiene muy bajo control de sí mismo y tiende a mostrar sus sentimientos en todo momento. No consigue administrar de manera efectiva sus esfuerzos con el fin de lograr un objetivo. Es desorganizado y poco perseverante.

Se le dificulta ser empático al relacionarse con otros, así como ser comprensivo e intuitivo respecto de lo que les ocurre. Tiende a evaluar las situaciones de manera subjetiva.

No consigue ponerse en el lugar de los demás ni adaptarse de manera adecuada a situaciones y personas novedosas e inesperadas. Tiene poco control de sí mismo y baja tolerancia a la frustración. Necesita aprender a escuchar y a ser más comprensivo respecto a lo que le ocurre a otros. No tendrá éxito en actividades de venta que tengan que ver con conservación de mercados.

Aptitud General para Ventas

Se le dificulta establecer relaciones comerciales exitosas, pues posee un elevado nivel de combatividad comercial, a la vez que buen control de sí mismo. Tiene las habilidades básicas necesarias para llevar a cabo con éxito labores de ventas.