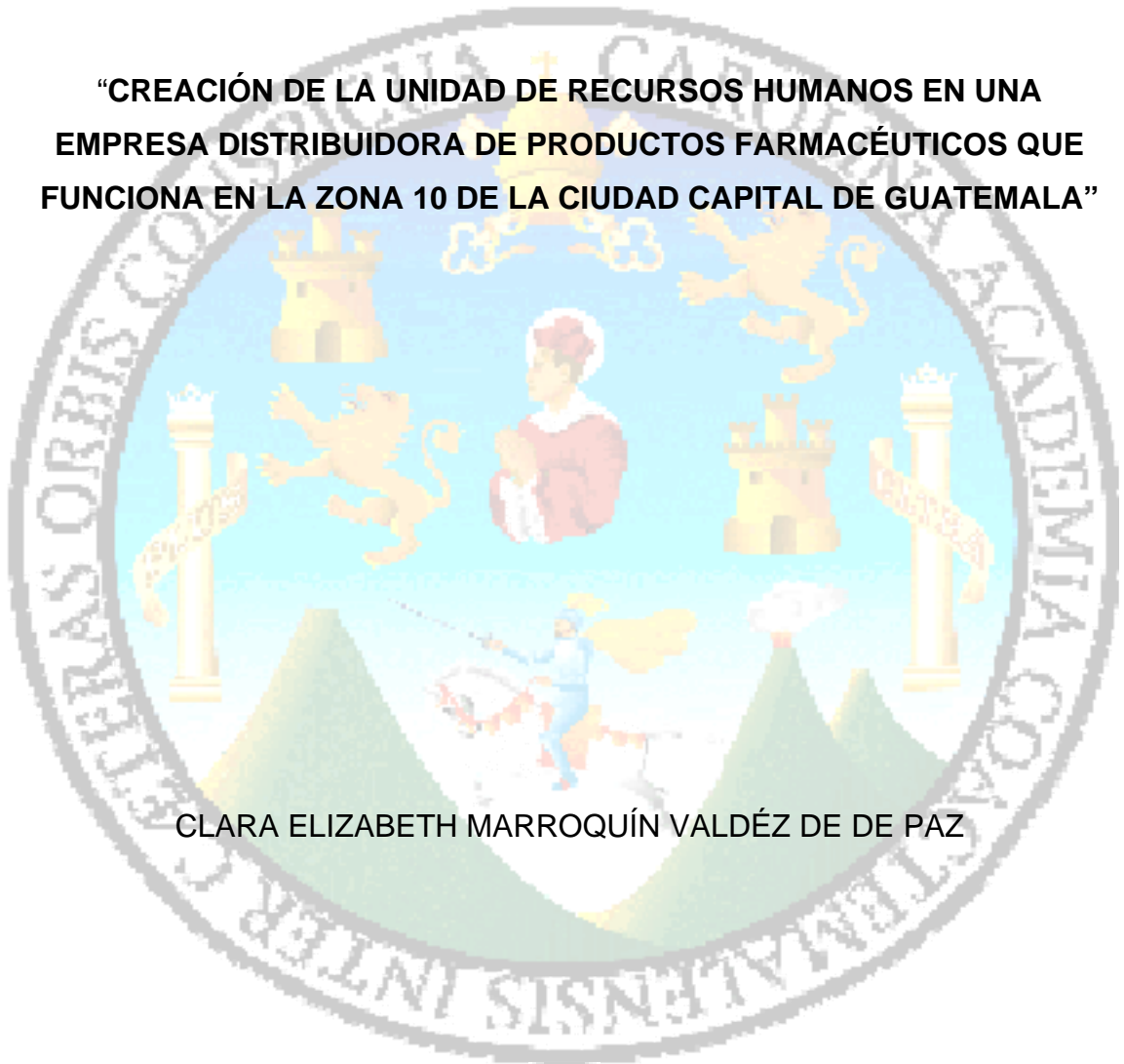


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS QUE
FUNCIONA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**



CLARA ELIZABETH MARROQUÍN VALDÉZ DE DE PAZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2012

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS QUE
FUNCIONA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CLARA ELIZABETH MARROQUÍN VALDÉZ DE DE PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

AREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración y Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Mercadotecnia–Administración de Operaciones	Lic. Samuel Aceituno Juárez

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Secretario:	Lic. Juan Gabriel Lucas Guzmán
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 30 de mayo de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio de Dictamen. Admón. 72-2011 de fecha 05 de septiembre de 2011, procedí a asesorar a la estudiante **CLARA ELIZABETH MARROQUÍN VALDÉZ DE DE PAZ**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS QUE FUNCIONA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Clara Elizabeth Marroquín Valdez de de Paz, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 13,759



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 136-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de agosto de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS QUE FUNCIONA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLARA ELIZABETH MARROQUÍN VALDÉZ DE DE PAZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PREVISADO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

- A Dios: Por permanecer en mi vida y ayudarme a culminar este proyecto mil gracias Padre.
- A la Virgen de Guadalupe: Por sus intercesiones en todas mis peticiones.
- A mi Madre Q.E.P.D.: Raquel Valdéz que desde el cielo ve culminado su esfuerzo en vida, gracias madre por sus sacrificios y su amor incondicional.
- A mi Padre: Alberto Marroquín, gracias por darme la vida.
- A mi hermana: Mayra Raquel, sin ti nunca hubiera llegado a donde estoy, gracias por enseñarme el camino, eres un gran ejemplo, TE AMO HERMANA.
- A mi esposo: Mario Gregorio de Paz, por ser el amor de mi vida, gracias por estos años hermosos y por todo tu apoyo.
- A mi hija: Emily Sofía, mi corazón es tuyo, eres quien me impulsa a salir adelante, te amo princesa.
- A mi suegra: Marta Estela Hernández, por todo su apoyo y cariño, Dios la bendiga siempre.

A mis sobrinos: Luis Manolo y Katheryn Gabriela, por hacer mi vida especial, espero ser un ejemplo a seguir, los sueños son alcanzables con la ayuda de Dios, con esfuerzo y perseverancia. Los amo

A mi Cuñado: Jorge Alas, por enseñarme que la humildad y la sinceridad forjan grandes profesionales, pero más aun corazones bondadosos.

A la empresa objeto de estudio: Por brindarme la oportunidad de culminar este logro tan importante en mi vida.

A mis amigos: Por su valiosa amistad y cariño, en especial a Carolina Ecuté y Tatiana Juárez, por todos estos años de alegrías y tristezas un tesoro invaluable que me regalo mi adora universidad, su amistad.

A mis catedráticos: Por compartir sus conocimientos.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por todas sus enseñanzas, orgullosa de ser San Carlista.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
Marco Teórico	
1.1 Empresa	1
1.2 Empresa distribuidora	1
1.3 Administración	2
1.4 Proceso administrativo	2
1.4.1 Planeación	4
1.4.2 Organización	6
1.4.2.1 Diseño Organizacional	6
1.4.3 Integración	12
1.4.4 Procesos de la gestión del talento humano	13
1.4.4.1 Proceso de admisión de personas	15
1.4.4.2 Proceso de aplicación de personas	23
1.4.4.3 Proceso de desarrollo de personas	26
1.4.4.4 Evaluación del desempeño	27
1.4.4.5 Rotación de personal	29
1.4.5 Dirección	31
1.4.6 Control	32
1.5 Teorías a considerar en la investigación	32
1.5.1 Presupuesto	32
1.5.2 Costo – Beneficio	33

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos

	Pág.
2.1 Metodología utilizada en la investigación	34
2.2 Antecedentes de la empresa	35
2.3 Análisis situacional de la empresa	39
2.3.1. Organización de la empresa	41
2.3.2 Admisión de personas	43
2.3.3 Aplicación de personal	52
2.3.4 Capacitación	55
2.3.5 Evaluación del desempeño	55
2.3.6 Análisis de las ventas	57
2.3.7 Análisis de rotación de personal	58
2.3.8 Costos de la rotación de personal	60
2.3.9 Análisis y discusión de resultados	62

CAPÍTULO III

Propuesta de la Creación de la Unidad de Recursos Humanos en una empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos

3.1 Presentación	65
3.2 Justificación	66
3.3 Objetivos de la propuesta	66
3.4 Plan de acción de la creación de la unidad de recursos humanos	67
3.5 Descripción de la Unidad de Recursos Humanos de la Organización en estudio	69
3.6 Diseño de la Estructura de la Unidad de Recursos Humanos	71
3.7 Descripción de puestos	73
3.8 Proceso de admisión de Personas	76
3.8.1 Reclutamiento de personal	76
3.8.2 Selección de personal	86

	Pág.
3.9 Proceso de aplicación de personas	93
3.10 Capacitación	96
3.11 Evaluación del desempeño	101
3.12 Presupuesto para la implementación de la propuesta	105
3.13 Relación costo beneficio de la propuesta	111
3.14 Sensibilización y concientización	112
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Matriz FODA Distribuidora de Productos Farmacéuticos	40
2.	Proceso de reclutamiento de personal Distribuidora	44
3.	Proceso de selección de personal Distribuidora	47
4.	Proceso de inducción de personal Distribuidora	52
5.	Aspectos que evalúan el desempeño en la Distribuidora	56
6.	Movimiento de personal primer semestre año 2011	59
7.	Costo de reposición de personal en función de la rotación	61
8.	Plan de acción de la Creación de la unidad de recursos humanos	68
9.	Precios de anuncio propuesto	83
10.	Cotización publicaciones de anuncios por internet	84
11.	Precio pruebas de aptitud	89
12.	Precio informe pruebas de aptitud	90
13.	Presupuesto implementación de la propuesta opción 1	108
14.	Presupuesto implementación de la propuesta opción 2	109

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Representación Sistema Lineal	10
2.	Representación Sistema Funcional	11
3.	Representación Sistema Lineal o Staff	11
4.	Organigrama funcional Distribuidora de Productos Farmacéuticos	38
5.	Medios utilizados para la convocatoria de personal	45
6.	Medios utilizados para la selección de personal	49
7.	Reporte de ventas enero a julio de 2011	57
8.	Organigrama general propuesto	72

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Descriptor de puestos Encargado de recursos humanos	74
2.	Descriptor de puestos Ejecutivo de ventas	75
3.	Requerimiento de personal	78
4.	Boletín informativo	80
5.	Anuncio de prensa propuesto	83
6.	Confirmación de referencia de candidatos	91
7.	Plan anual de capacitación año 2012	97
8.	Evaluación del desempeño	104

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso Administrativo	3
2.	Proceso de la Gestión del talento humano	13
3.	Resumen del proceso de reclutamiento	16
4.	Pasos del Proceso de selección	18
5.	Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación	24
6.	Cuatro clases de comportamiento mediante el entrenamiento	27
7.	Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño	28
8.	Costos de reposición en función de la rotación	31
9.	Causas, Problemas y efectos observados en la Distribuidora	62
10.	Pasos del procedimiento de reclutamiento	76
11.	Pasos del procedimiento de selección	87

INTRODUCCIÓN

La administración del recurso humano es de vital importancia en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, por medio de ella los integrantes son convocados, contratados y retenidos para contribuir al logro de los objetivos de la organización e individuales.

Las organizaciones funcionan y crecen según los aportes del capital intelectual que las integran, por esa razón gestionar el talento humano es necesario para brindar un ambiente laboral óptimo, en el cual se desarrolle y motive al personal, para el bienestar de los integrantes de la empresa así como para el desarrollo de la institución.

La empresa objeto de estudio es una Distribuidora de Productos Farmacéuticos, que se encuentra en proyectos de crecimiento y ha realizado cambios en su estructura, sin embargo no cuenta con una unidad que desarrolle las actividades para administración del recurso humano. Por lo anterior expuesto, se realizó una investigación, la cual tiene como primordial objetivo presentar la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos, para asesorar a los departamentos de la empresa, así como de los integrantes, en cuanto a gestionar personal se refiere.

En el capítulo 1, se desarrolla el marco conceptual básico relacionado con la administración del recurso humano.

En el capítulo 2, se presenta un diagnóstico que determina la situación actual de la organización que proporciona información general y particular con relación al tema objeto de análisis.

En el capítulo 3, se desarrolla la propuesta planteada, que es la creación de una unidad, que se encargue de la administración del recurso humano, donde se desarrollo plan de acción, diseño organizacional, políticas, objetivos, procedimientos de las principales funciones y el presupuesto del proyecto.

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

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1 Empresa

“Es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado”. (1.sp)

Las empresas son la fuente de inversión que ayudan al progreso de la economía en un país, debido a ellas se materializan los ideales de las personas que desean incursionar en los mercados comerciales, satisfaciendo demandas de clientes, por medio de la oferta de ciertos productos, en el caso de la empresa objeto de estudio es la satisfacción del cliente en cuanto a medicinas.

1.2 Empresa distribuidora

Es una empresa que se dedica a comercializar un producto, que combinando sus esfuerzos, logra servir de intermediario entre el fabricante y el consumidor.

El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores. La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados.

Tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios, reduciendo costos al poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y satisface las necesidades de compra de la población.

1.3 Administración

“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.” (10:7)

Cuando una empresa refleja el éxito que está obteniendo, por medio de su crecimiento y el incremento de utilidades, el indicio principal es que está siendo bien administrada, lo que indica que las personas que la dirigen saben aplicar los procesos necesarios para alcanzar los objetivos, aprovechando los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta. Saber administrar las empresas brinda a los países competitividad empresarial, lo que implica generar fuentes de trabajo y ser objeto de inversión, lo que desemboca en crecimiento económico para un país.

1.4 Proceso administrativo

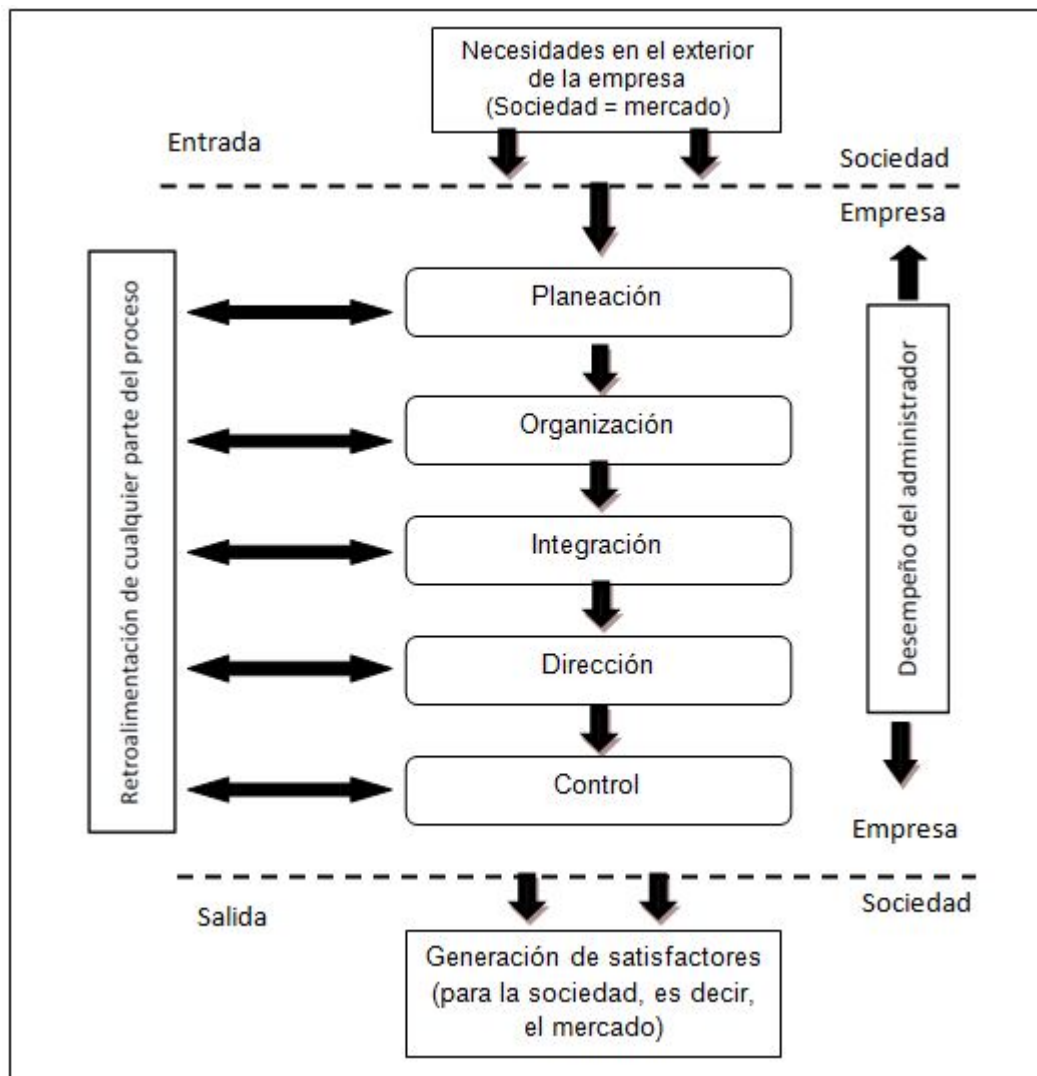
“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. “ (10:7)

Este proceso es considerado como un proceso lógico secuencial, que se desarrolla en las organizaciones con el fin de cumplir con las metas y objetivos propuestos, estos elementos son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Realizar el proceso administrativo en el orden establecido, da como resultado para las compañías, el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se han propuesto.

Para efectos de la investigación se hará énfasis en las fases de Planeación, organización e integración, por cambios en la estructura de la empresa y de la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Figura 1
Proceso Administrativo



Fuente: Administración. Javier Benavides Pañeda. Página 28

1.4.1 PLANEACIÓN

Primera fase del proceso administrativo, con la cual se determinan los tiempos y utilización de los recursos humanos y materiales de la empresa.

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencias de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización.” (11:30)

Aplicar la planeación implica para la empresa el desarrollo de las actividades en el tiempo que se ha propuesto, invirtiendo los recursos disponibles, teniendo como resultado el logro de los objetivos planteados.

La planeación ayuda a que las empresas sean previsoras, debido a que organiza las acciones que deben realizarse y el rumbo que deben seguir, estas acciones deberán preverse, visualizando a corto, mediano y largo plazo, dependiendo lo que se desea lograr, de esta manera toda actividad que se realice, se hará de la mejor manera posible, dando los resultados que se esperan.

1.4.1.1 Elementos de la planeación

Para efectos de la investigación se tomarán en cuenta los siguientes elementos.

a) Misión

Este elemento de planeación tiene la característica de determinar para una empresa cual será su naturaleza, como realizara sus operaciones y para quien realizara los esfuerzos de su funcionamiento.

“Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.” (7:47)

La organización antes de iniciar operaciones tiene que definir su identidad como empresa, la que deberán conocer todos sus miembros para que puedan identificarla y conocer el objetivo que se desea alcanzar, respetando cada una de las acciones que se decidan realizar.

Toda vez que la empresa determina cual será su misión, tiene la ventaja de dirigirse a todos los clientes potenciales del mercado en el cual incursionara.

b) Objetivos

Los objetivos pueden plantearse en la empresa, así como en los departamentos que la conforman.

“Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables, a un tiempo, para lograr la misión.” (7:47)

Las empresas cuando establecen sus objetivos determinan hacia donde se dirigen, esperando llegar en el tiempo en que se lo han propuesto, estimando los recursos disponibles.

Socializar los objetivos propuesto en la organización y el departamento a los colaboradores, hace posible que unifiquen esfuerzos para la realización de las actividades y como resultado se obtendrá el cumplimiento de dichos objetivos.

c) Políticas

“Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar la acción.” (7:47)

Una empresa debe definir políticas que las decisiones que se deberán tomar respecto a la disciplina que regirá dentro de la empresa,

1.4.2 ORGANIZACIÓN

En esta fase se define la manera en que estará estructurada la empresa y la manera en que se agruparan a los distintos departamentos o unidades, esta es la segunda fase del proceso administrativo.

“Proceso mediante el cual partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas. (6:239)

La organización se basa en la obtención de eficiencia, que sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de la empresa.

Cuando se aplica la organización se logra que el personal trabaje en conjunto, facilitando el logro de los propósitos de la empresa, proporcionando comunicaciones efectivas y eficientes, reduce la duplicidad, da a conocer a los colaboradores las redes o rutas de mando, proporciona métodos para realizar actividades, incrementa la productividad y reduce los costos al evitar la lentitud e ineficiencia en la realización de las actividades.

1.4.2.1 Diseño organizacional

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

El reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos y con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel

de evolución de la organización, todo esto con el fin de lograr los resultados trazados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Los componentes de la organización son los siguientes:

- a) Tipo de Estructura organizacional
- b) Dimensión de la estructura y sus categorías
- c) Modelo de diseño y sus características
- d) Tipo de departamentalización
- e) Tipo de tramo de control
- f) Sistema de organización

a) Estructura organizacional

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

En la estructura se define la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados.

La forma en que una compañía se organice depende en gran medida de las personas que la dirigen, definiendo cual será la estructura que más se acople a las necesidades de la empresa, por la naturaleza de esta última, de esto dependerá la eficiencia y la eficacia que la empresa logre alcanzar.

Los tipos de estructura organizacional son:

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

Es la manera en que la empresa organiza a sus departamentos o unidades, con el objeto de realizar una división del trabajo y maximizar la productividad de la empresa, para un mejor desenvolvimiento de tareas.

b) Dimensiones de la estructura

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

- Vertical
- Horizontal

Según la dimensión de la estructura, se determinan los niveles bajo los cuales opera la organización, cual es la relación entre las unidades o departamentos que conforman a la empresa y la autoridad que tiene cada uno sobre los colaboradores, así como la comunicación que existe entre los jefes y los coordinadores, dentro de la empresa.

c) Tipos de departamentalización: Desde el punto de vista clásico son los siguientes:

- Funcional
- Por producto o servicio

- Por clientes
- Por territorio
- Por proceso

Al realizar la departamentalización dentro de una compañía se organiza la manera en que funcionan las unidades o departamentos, facilitando la planificación, supervisión y control de las actividades para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

d) Tramo de control administrativo

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

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

Los tramos de control definen la cantidad de subordinados que puede supervisar y controlar un superior con eficiencia y eficacia, así mismo según los tramos de control se estipulan los niveles jerárquicos que contiene la estructura de la empresa y la cantidad de gerentes. Los tramos de control reducidos dan la oportunidad a los gerentes de realizar supervisiones más estrictas, lo contrario para un tramo de control amplio.

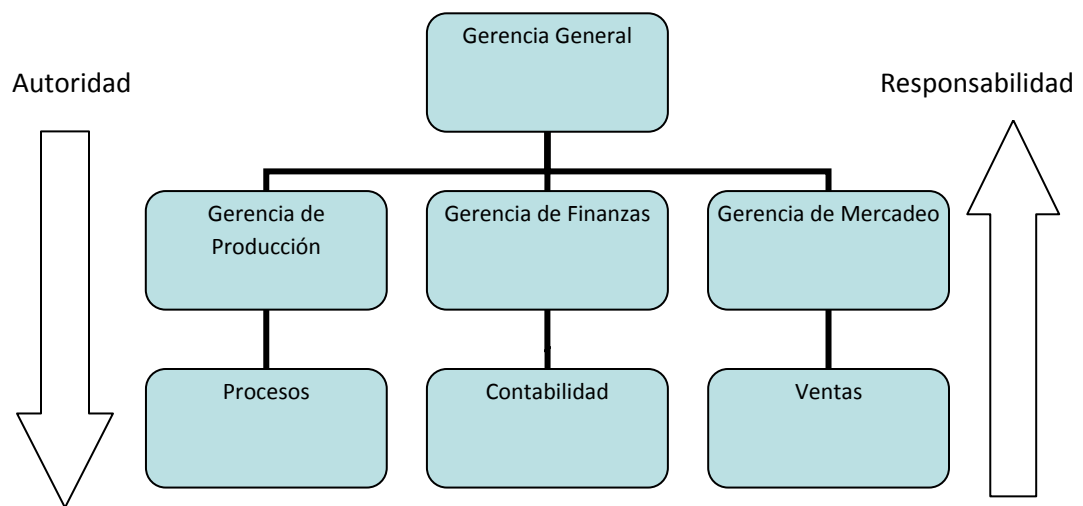
e) Sistemas de Organización

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

Estos pueden ser:

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

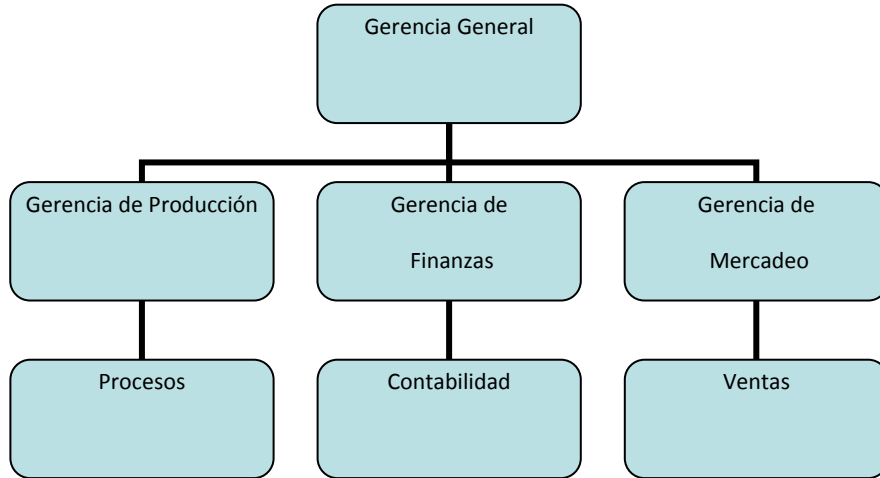
Gráfica 1
Representación Sistema Lineal



Fuente: apuntes de Administración II. Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

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

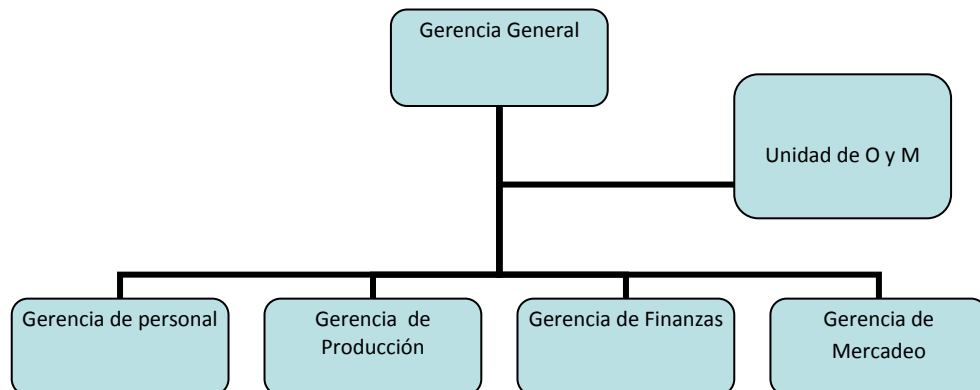
Gráfica 2
Representación Sistema Funcional



Fuente: apuntes de Administración II. Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

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

Gráfica 3
Representación Sistema Lineal o Staff



Fuente: apuntes de Administración II. Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.4.3 INTEGRACIÓN

Tercera fase del proceso administrativo en el cual se fusionan todos los elementos de la empresa, para optimizar los recursos y lograr un adecuado funcionamiento de la organización.

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (11:63)

La integración aborda los temas relacionados a la administración del recurso humano y hace que se integren para obtener los resultados organizacionales propuestos.

a) Planeación de Recursos Humanos

“La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.” (12:122)

En la planeación de personal se proveerá el número de colaboradores que requerirá la empresa, tomando en cuenta que el personal con el que se cuente pueda desempeñar diferentes puestos, debido a que surgen imprevistos como por ejemplo; despidos inmediatos por faltas graves cometidas por un colaborador, por abandono de labores del personal, renunciadas, etc.

El recurso humano dentro de las empresas ha adquirido mayor valor, por lo que las empresas deberán de prever y anticiparse a planificar los movimientos de personal, en beneficio de la organización, para no provocar un desequilibrio entre

las actividades y el tiempo propuesto para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.4.4 Procesos de la gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (3:9)

La gestión del talento humano, ha ido evolucionando, debido a que las empresas requieren con el tiempo de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente.

Figura 2
Procesos de la Gestión del Talento Humano.



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Página. 13

Los procesos mencionados anteriormente están relacionados entre si, debido a que dependen uno del otro recíprocamente, por lo tanto es importante que cada uno de los procesos puedan culminarse con éxito para dar seguimiento a los demás, del mal funcionamiento de uno de ellos, dependerá que el siguiente ponga más esfuerzo para arreglar las debilidades que le haya dejado el proceso anterior.

Para efectos de este trabajo de tesis únicamente se aplicarán los subprocesos descritos a continuación:

a) Proceso de admisión de personas:

- Reclutamiento de personas
- Selección de personas

b) Proceso de aplicación de personas:

- Orientación de personas (inducción)

c) Desarrollo de personas

- Capacitación

Para efectos de la investigación se tomarán solamente los procesos antes mencionados, debido a que la empresa es pequeña y el implementar todas las fases implica realizar estudios que generan gasto de toda clase de recursos, debido a esto se realizarán los procesos que se consideran actividades esenciales y luego conforme el crecimiento y demás necesidades que lo ameriten, se podrán implementar el resto de procesos.

1.4.4.1 Proceso de admisión de personas

El primer paso para iniciar la Gestión del talento humano la realiza, la admisión de personas, debido a que en este proceso se lleva a cabo la convocatoria, selección y contratación de personal para la organización.

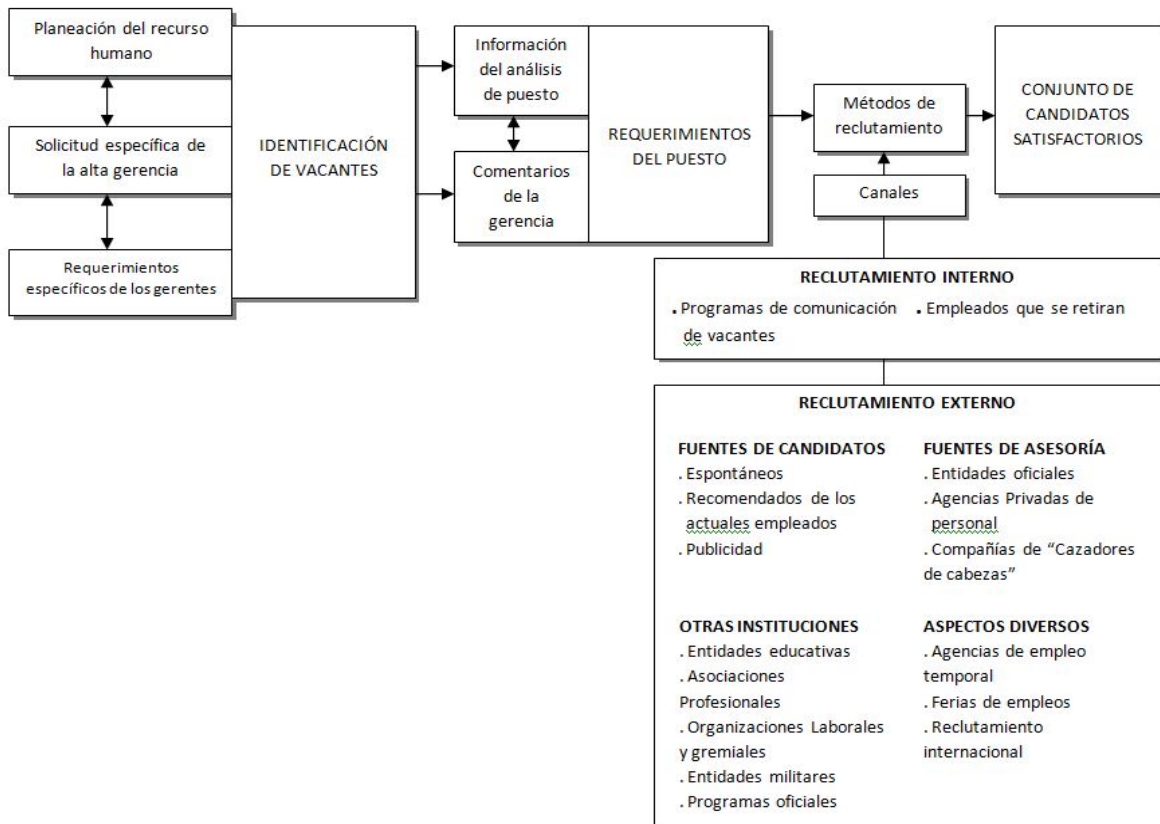
a) Reclutamiento

Reclutamiento “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.”(3:95)

El reclutamiento tiene como objetivo proveer a las empresas del mejor capital intelectual del mercado de recursos humanos, debido a que las personas que asistan a la convocatoria estarán consientes de las aptitudes que deberán poseer como candidatos a las plazas vacantes que desean ocupar.

El reclutamiento, debe lograr reunir una cantidad considerable de candidatos que estarán disponibles en el momento justo para cuando la empresa necesite ocupar una vacante, dependiendo de esta cantidad se podrá constatar que las técnicas que se utilizaron son las apropiadas para un futuro proceso de reclutamiento.

Figura 3
Resumen del Proceso de Reclutamiento



Fuente: Administración de Personal y Recursos Humanos. Werther William. Pag. 167

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno y externo:

1.- Reclutamiento interno

“Este tipo de reclutamiento se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (3:95)

Esta clase de reclutamiento le da la ventaja a la empresa de motivar, al mismo tiempo que los colaboradores dan su mejor potencial para ser objeto de ascenso,

de esto derivará que los colaboradores se sientan motivados a prepararse en ampliar su conocimiento para poder ascender y ser parte del desarrollo profesional dentro de la empresa.

2.- Reclutamiento externo

“Se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (3:95)

Este proceso ofrece a la empresa el privilegio de contar con personal que viene con nuevas ideas y experiencias, al momento de iniciar su relación laboral.

En esta clase de reclutamiento se utilizan diversas técnicas para atraer candidatos a una organización, se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado, que se aplique al perfil del puesto que se desee ocupar.

Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos
- Base de datos de candidatos

b) Selección

En este proceso se realiza la comparación entre las características de los candidatos y el perfil del puesto que se ocupara.

“Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.”
(11:66)

Las personas que serán las encargadas del proceso de selección deberán estar bien informadas acerca de los puestos que desean ocuparse y por lo tanto de la persona que desea ocuparla.

El proceso se inicia luego de finalizado el reclutamiento, ya que de los reclutados, dependerá como será el proceso de selección, deberán utilizarse todos las técnicas necesarias para establecer su base de referencia y con la información que se logre obtener ya se podrá escoger al futuro ocupante del cargo e integrante de la organización.

Este proceso se debe realizar adecuadamente de el dependerá que la empresa cuente con personal idóneo y capaz que impulse la productividad, ahorrando costos de capacitación y evitando un nuevo proceso de reclutamiento y selección.

Figura 4
Pasos en el proceso de selección

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de Idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Fuente: Administración de Personal y Recursos Humanos. Werther William. Pag. 185

Entre las técnicas de selección se encuentran las siguientes:

- **Solicitud de Empleo**

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar).

A través de la solicitud de empleo, puede obtenerse un panorama general de la vida laboral de los candidatos con lo que se puede establecer un criterio para dejar únicamente a los candidatos idóneos.

- **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.” (3:119)

Las entrevistas pueden clasificarse en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

- Entrevista totalmente estandarizada
- Entrevista estandarizada sólo en las preguntas
- Entrevista dirigida

La entrevista es el medio por el cual se pretende averiguar si la persona que está optando al cargo vacante podrá desempeñarlo, por medio de su comportamiento y la manera de abordar las preguntas que serán inducidas por el entrevistador.

- **Pruebas**

- Pruebas de conocimiento o de capacidades:

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.”(3:124)

Estas pruebas tienen como finalidad medir el grado de conocimiento que tienen los candidatos ser profesionales o técnico, tener nociones de informática, contabilidad, inglés y otros requerimientos necesarios. El fin que busca es determinar el grado de capacidad o de habilidad para realizar ciertas tareas acorde al puesto vacante.

- Pruebas psicométricas:

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

Estas pruebas miden las aptitudes de las personas y, sirven para determinar cuál es el posible actuar de una persona frente a situaciones que se presenten en sus labores, adelantándose a predicciones de posibles problemas con respecto a reacciones violentas.

- Pruebas de personalidad:

“El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a la persona de los demás.”(3:129)

El objeto de estas pruebas es determinar los rasgos generales de personalidad de los candidatos, determinando el estado emocional, temperamento y carácter, en que se encuentren los candidatos.

- **Verificación de referencias personales y laborales**

“¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactúan con el, ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias.” (12:200)

Es indispensable verificar los datos y referencias proporcionadas por el candidato, depende de las referencias que se logren recabar para que el candidato siga con el proceso de lo contrario será descartado, esto evitará gastos innecesarios si el candidato seleccionado no llena las expectativas con respecto a la información obtenida. Las referencias laborales difieren de las referencias personales, pues las laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo y son más confiables.

- **Examen médico**

“Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal. Desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.” (12:201)

El objetivo que persigue realizar el examen médico a los candidatos es determinar si se encuentra físicamente capaz de desempeñar el puesto para el cual se encuentre optando y tener el convencimiento que esa persona no se

ausentara por futuras enfermedades, creando antecedentes de ausentismo dentro de la empresa.

- **Entrevista con el superior inmediato y/o gerente de área**

“En casi todas las empresas modernas es el superior inmediato o el gerente del departamento quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.”
(12:202)

Esta entrevista es realizada por el superior inmediato o el gerente de área, ya que serán ellos quienes tendrán bajo su cargo al candidato seleccionado, y podrán evaluar aspectos específicos del dominio que tiene el aspirante con respecto al puesto que ocupará. El departamento encargado de proporcionar al personal idóneo, se limita a seleccionar a los mejores aspirantes para la plaza, pero quienes deciden entre los aspirantes serán los que tendrán contacto directo con el nuevo colaborador.

- **Decisión de contratar**

La contratación es el último paso del proceso de selección y consiste en formalizar la relación de trabajo con el futuro integrante, con el objeto de garantizar los intereses, derechos y deberes del trabajador como de la organización.

“La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.”(12:124)

Al momento de tomar la decisión de contratar al candidato, es necesario que se formalice por medio del contrato de trabajo, apegado a la ley laboral vigente en el país, en el cual estarán plasmados los derechos y obligaciones, así como las condiciones y prestaciones que obtendrá el nuevo integrante.

1.4.4.2 Proceso de aplicación de personas

La aplicación de personas constituye el segundo paso del proceso de administración de recursos humanos, terminado el proceso de reclutamiento y selección, es necesario integrar al personal a la organización y posicionarlos en sus cargos y actividades para los cuales fueron contratados.

El proceso de aplicación de personas, incluyen: Inducción, diseño de cargos y evaluación del desempeño, pero para efectos de la investigación únicamente se llevará a cabo el proceso de inducción.

a) Inducción

“La inducción consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar.” (2:193)

La inducción en las empresas es de gran importancia, porque ayudan al nuevo integrante a su adaptación, logrando con ello reducir la ansiedad de los primeros días de labores, evitando la inseguridad que se pueda dar por pertenecer a una nueva organización.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, funciones, actividades y relaciones internas. Es importante

que las empresas cuenten con programas formales de inducción que explique la información básica como: la historia, servicios, políticas, prestaciones y otras disposiciones.

Hay tres tipos de inducción: Inducción a la organización, al departamento y al puesto.

Figura 5
TEMAS COMUNMENTE CUBIERTOS EN LOS PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
. Historia de la compañía	. Normas de seguridad
. Estructura de la compañía	. Lineas de productos o servicios
. Nombre y funciones de los ejecutivos principales	. Descripción del proceso de producción
. Estructura de edificios e instalaciones	. Políticas y normas
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
. Política salarial y de compensación	. Seguros individuales y/o de grupo
. Vacaciones y días feriados	. Programas de jubilación
. Capacitación y desarrollo especiales	. Servicios médicos especiales
. Asesoría Profesional	. Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES	
. Al supervisor	. A los compañeros de trabajo
. A los capacitadores	. A los subordinados
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
. Ubicación del puesto de trabajo	. Descripción del puesto
. Labores a cargo del empleado	. Objetivos del puesto
. Normas específicas de seguridad	. Relación con otros puestos

Fuente: administración de Personal y Recursos Humanos. Werther William. Pag. 221

– **Inducción a la organización**

“Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del Manual del Empleado.” (9:345)

La inducción general, consiste en proporcionar información esencial para familiarizar al nuevo miembro a la organización, generalmente sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos, las normas establecidas. Se debe dar a conocer las políticas, prestaciones, horarios de trabajo y procedimientos de pago.

Esta inducción debe ser completa y abarcar todo lo necesario acerca de la organización para cumplir con las expectativas de los nuevos integrantes y con los objetivos que persigue la empresa, para la adaptación del nuevo integrante, así se evitara confusión e incertidumbre en la información proporcionada.

– **Inducción al departamento**

“La inducción a los nuevos empleados cubre las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.” (4:223)

La inducción al departamento consiste también en adaptar y conducir al nuevo integrante, no solo a la organización en general, sino también al departamento para el cual fue contratado, informándole a que área pertenece, cuales son las funciones de dicho departamento y a quien debe dirigirse cuando tenga dudas con sus actividades, así mismo, presentarlo a quienes serán sus compañeros de trabajo y mandos superiores.

– **Inducción al puesto**

“Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.” (9:345)

En este tipo de inducción, se proporciona únicamente información del puesto que desempeñará el colaborador, para dar este tipo de inducción es recomendable hacerse acompañar del descriptor de puesto que sirva de guía para la orientación al personal, la persona adecuada para brindar este tipo de inducción es el inmediato superior o puede ser asignada a la persona con más antigüedad que conozca acerca del puesto que estará ocupando el nuevo integrante.

1.4.4.3 Desarrollo de personas

En este apartado se aplica la capacitación que será impartida a los colaboradores con el fin de actualizarlos para el mejor desempeño de actividades.

a) Capacitación

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.” (3:306)

La capacitación debe considerarse una inversión, por medio de la cual la organización obtendrá productividad y disminuirá la brecha entre el perfil del colaborador y la requerida para el puesto que ocupa.

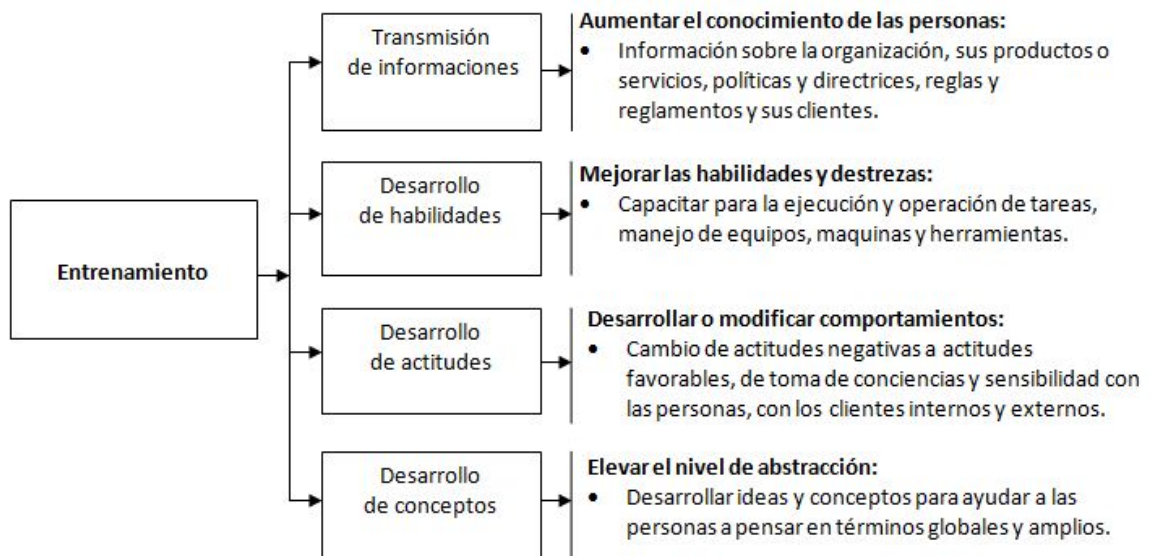
En la actualidad el colaborador a cobrado más importancia en las organizaciones, ahora es considerado el capital intelectual, el cual mediante la

capacitación constante logra que la organización obtenga los objetivos planteados.

Al realizar las capacitaciones constantes a los colaboradores se obtienen los siguientes cuatro cambios en el comportamiento:

Figura 6

Cuatro clases de comportamiento logrado mediante el entrenamiento



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 306

1.4.4.4 Evaluación del desempeño

Proceso mediante al cual las organizaciones miden el desempeño de los colaboradores, para determinar las áreas débiles a reforzar con capacitaciones para obtener la excelencia en el trabajo.

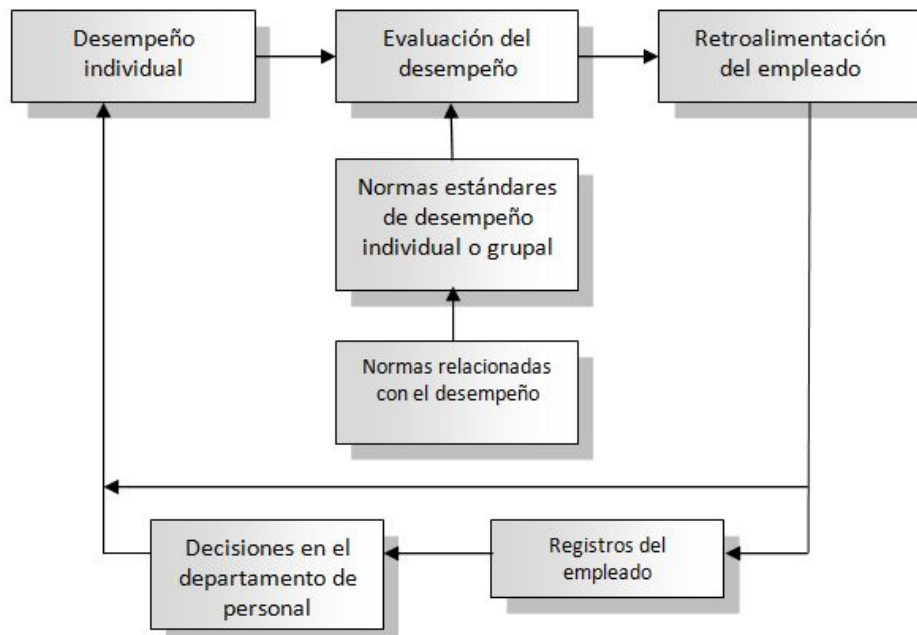
“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que

sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”(3:198)

La evaluación del desempeño es una herramienta de utilidad en las organizaciones porque determina la capacidad de las personas para desarrollar sus actividades, que grado de conocimiento tiene y hasta donde contribuye con el cumplimiento de objetivos de la empresa, de obtener resultados negativos al evaluar a los colaboradores, se reforzara con capacitaciones que vendrá aporta los conocimientos necesarios para un mejor desempeño de funciones, por lo tanto sirve de medida para evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción.

Figura 7

Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño



Fuente: administración de Personal y Recursos Humanos. Werther William. Pag. 297

La evaluación es un proceso que proporciona retroalimentación, porque permite identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y quienes no lo hacen.

1.4.4.5 Rotación de personal

“La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (3:75)

Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

Existen dos tipos de desvinculaciones en las compañías: la desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la organización.

Ha surgido la necesidad de medir el nivel de desvinculaciones en la organización por lo que se utilizara el índice de desvinculaciones en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La fórmula que se ha utilizado frecuentemente es la que mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado periodo que puede ser mensual o anual y el número promedio de empleados.

a) Índice de rotación de personal

“El índice de desvinculación mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral.” (3:76)

Un índice de rotación muy bajo, provoca el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por el contrario si dicho índice es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se perjudica a la empresa, generando inestabilidad laboral.

El índice de rotación aceptable para compañías con mayor número de personal administrativo, debe ser entre 25% y 30%, ya que dicho índice permite a la

empresa retener a los empleados que son eficientes. Cabe mencionar, que no existe un índice de rotación ideal, que se aplique a la totalidad de las empresas, debido a que éste depende de la situación específica de cada organización o giro del negocio.

Para determinar el índice mencionado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$IR = \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

Donde:

IR = Índice de rotación

A = Admisiones

D = Desvinculaciones

PE = Promedio de empleados

Es conveniente para las organizaciones considerar el cálculo del índice de rotación, y de esta forma conocer las admisiones y desvinculaciones de personal que sufre la empresa, el mantener una rotación aceptable permitirá reducir los costos que ésta implica.

b) Costos de Reposición en función de la rotación

La rotación de personal representa para una empresa además de una vacante, costos por desvinculación y costos de reclutamiento, selección e inducción para ocupar la vacante.

“La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc. Entre las variables internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las

oportunidades de crecimiento interno, el diseño de cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo.” (3:76)

Figura 8
Costos de reposición en función de la rotación

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la solicitud del empleado • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigaciones de mercado • Formularios y costos del procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de integración • Orientación • Costos directos de capacitación • Tiempo de los instructores • Baja Productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de salarios y cancelaciones de derechos laborales (vacaciones proporcionales, primas por salario, primas de servicios, indemnizaciones, etc. • Pago de beneficios sociales • Entrevista de desvinculación • Costos de outplacement • Cargo vacante hasta la sustitución

Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Pag. 76

1.4.5 DIRECCIÓN

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.” (11:70)

En esta fase del proceso administrativo se obtienen resultados de los procesos de planeación, organización e integración.

En la dirección, se aplican los conocimientos que se tienen para la toma de decisiones, guiando a los miembros de una organización para realizar las tareas encomendadas por el camino correcto para el cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha trazado.

1.4.6 CONTROL

“Se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.” (11:88)

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

1.5 Teorías a considerar en la investigación

Es indispensable recurrir a otras teorías con el objeto de abarcar los temas necesarios para la investigación.

1.5.1 Presupuesto

Las propuestas de cambios estructurales afectan los presupuestos autorizados en la organización, ya que modifican el número de unidades administrativas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área.

Estas modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo, y por consecuencia en los resultados organizacionales, cuya mejor unidad de medida son los productos y/o servicios generados, por lo cual es fundamental que la cuantificación del proceso de reestructuración considere los factores siguientes:

1.5.2 Costo – Beneficio

La relación costo-beneficio para el estudio a realizar, se fundamenta en que toda empresa requiere que su inversión refleje ganancias, por eso es necesario aclarar que habrá producción de servicios en beneficio del personal y de la organización, lo que podría redundar en eficiencia y productividad a todo nivel, ello puede generar mejores ingresos.

CAPÍTULO II

Situación actual de la Administración del Recurso Humano de la Distribuidora de Productos Farmacéuticos.

En el presente capítulo, se detallara la manera como la empresa administra el recurso humano, evidenciando la falta de procesos de reclutamiento y selección de personal, debido a que no se cumplen con los perfiles de las vacantes, la lenta adaptación del personal a la empresa y no brindar capacitación al personal.

Por lo anterior expuesto, es necesario realizar una revisión en los procedimientos que realizan los encargados para gestionar el recurso humano, haciendo énfasis en la función de integración.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Para recolectar la información que se presenta en este capítulo, se llevo a cabo una investigación documental y de campo, con el propósito de obtener información directa de fuentes primarias de la empresa, con el objeto de comprobar las hipótesis planteadas.

En el desarrollo del estudio se utilizaron los siguientes instrumentos: entrevista, censo y la observación. La entrevista y el censo fueron dirigidos al gerente general y a los gerentes de los mandos medios.

Para realizar la investigación de campo se concertó una cita para entrevistar a los gerentes de la empresa, y recabar la información acerca de cómo gestionan al recurso humano. El gerente administrativo facilitó un recorrido por las instalaciones de la empresa, observando las instalaciones en las cuales se desenvuelven los colaboradores. Posteriormente fue habilitada la sala de juntas para realizar la entrevista y el censo correspondiente a los gerentes que

administran al recurso humano, se procedió a informarles cual sería la mecánica a utilizar para el buen desarrollo y culminación de la visita.

Recabada la información con los gerentes se procedió a realizar el análisis de cada uno de los cuestionamientos realizados.

Para realizar dichos análisis, se utilizo el análisis situacional, dándole mayor énfasis a la forma en que la empresa realiza cada uno de los procesos para gestionar el talento humano, con el objeto de esclarecer las causas del incremento de la rotación de personal y los costos que esto genera a la empresa.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa unidad de estudio es una distribuidora comercial, que representa a su casa matriz (México) en Guatemala. Inició operaciones en el año de 1998, y desde esa fecha forma parte de la industria farmacéutica guatemalteca, en busca del posicionamiento de su marca en el mercado.

Esta empresa cuenta con el respaldo de una corporación que ocupa una posición de liderazgo en la Argentina, país donde se origina, así como en toda Latinoamérica, orientados hacia la dirección, organización y planeamiento científico, tecnológico y terapéutico de sus filiales en otros países.

En la actualidad la empresa comercializa y distribuye los productos de la corporación a la que pertenece, dichos productos son denominados éticos, porque requieren de receta médica para su venta. Entre los principales productos se puede mencionar antibióticos, antidepresivos, antihipertensivo, tranquilizantes, diclofenaco de prescripción, antidiarreicos, cicatrizantes, inmunoestimulantes y antiepilépticos.

Las líneas de productos que actualmente trabaja la empresa son las líneas de Farmacias, Sistema Nervioso Central y Pediatría.

La empresa tiene como fines a corto plazo el lanzamiento de dos nuevas líneas; una oncológica (producto para el tratamiento del cáncer) y otra de Cardiología, factor clave para la expansión e incursión de la marca en nuevos segmentos de mercado.

Dentro del marco operacional, se tiene contemplado que la empresa funcione como casa matriz de toda Centroamérica y así también sea el país que provea de inventario a los países de la región. Para esto se estudia la implementación de un nuevo departamento de logística, que se encargue de las importaciones y exportaciones de la empresa.

La empresa cuenta entre sus principales competidores a: Sanofi-Aventis, Roemmers, Unipharm, Pfizer, Novartis, Asofarma, Glaxosmithkline, Abbott.

Los lineamientos operativos, administrativos, mercadológicos y contables-financieros los dictamina la filial del corporativo en México, quienes cuentan con un Departamento dentro de su organización encargado de toda el Área de Centroamérica, República Dominicana, Colombia y Venezuela.

La empresa inicialmente se encontraba ubicada en la colonia El Bosque de la zona 12, en donde el espacio físico era pequeño y suficiente según la cantidad de personal y del producto que manejaban, luego con el crecimiento que ha tenido la empresa, existió la necesidad de ampliar el espacio físico, por lo que se trasladaron a la zona 10 de esta capital, ubicando en espacios adecuados al personal y donde poder realizar un mejor control y colocación de las bodegas del producto que comercializan.

a) Misión

“Brindar a nuestros Clientes productos Farmacéuticos y Biotecnológicos de la más alta calidad para mejorar la Calidad de vida de los pacientes de la región, así como ofrecer a nuestros Clientes Internos y Externos servicios de Excelencia para satisfacer sus necesidades con efectividad”.

b) Visión

“Ser la compañía más admirada y respetada en la región por: ser el socio ideal en crear alianzas de negocios para generar riqueza en forma ética”.

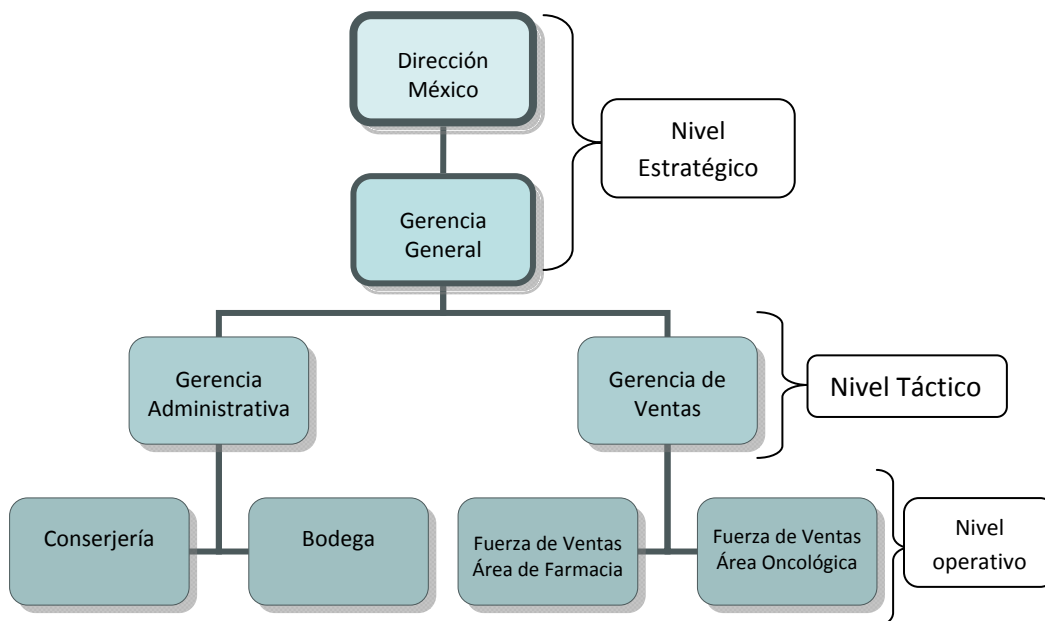
c) Valores

- Confianza
- Actitud ganadora y de servicio
- Respeto y trabajo en equipo
- Iniciativa y creatividad e implementación
- Comunicación
- Orientación al cliente y
- Velocidad y efectividad.

d) Organigrama

La empresa cuenta con un organigrama que fue creado 3 años luego del inicio de operaciones de la Distribuidora y no ha sido actualizado, por lo que en la actualidad no cumple con la función de informar cual es el estado actual de la empresa.

Gráfica 4
Organigrama funcional
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: Información proporcionada por la empresa. Año 2011.

En la gráfica anterior se visualiza un organigrama vertical, en el cual destacan los 3 niveles jerárquicos con los cuales funciona la empresa, este organigrama realizado empíricamente no se encuentra actualizado.

Así mismo la estructura organizacional de la empresa responde parcialmente a las necesidades y requerimientos de la empresa, debido a que no se cuenta con una unidad que desarrolle la función de la administración de recursos humanos.

Como se muestra en el organigrama es el Gerente General la máxima autoridad en Guatemala y por ende quien toma las decisiones respecto al funcionamiento de la organización. El gerente administrativo y gerente de ventas, son los que ejercen autoridad sobre los colaboradores y son los que toman decisiones respecto a las acciones a seguir, para el buen desempeño de labores.

Para su funcionamiento la empresa cuenta con las siguientes unidades administrativas:

- **Gerencia General**
- **Gerencia Administrativa**
- **Gerencia de Ventas**

2.3 Análisis situacional de la empresa

Partiendo de la aplicación de la entrevista y el censo utilizados en la investigación de campo, se realizó el análisis respectivo y la interpretación de la información obtenida, con la finalidad de verificar los objetivos y las hipótesis planteadas al inicio de la investigación; y con ello, elaborar la propuesta necesaria para el problema en cuestión.

Según la información recabada se elaboró la siguiente matriz FODA:

Cuadro 1

MATRIZ FODA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Interno</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de ventas en los últimos 5 años. 2. Respaldo del corporativo ubicado en diferentes áreas de Latinoamérica 3. Productos de calidad 4. Capacidad Financiera 5. Ventajas en costos 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una estructura organizacional definida 2. Contratación de Personal no calificado 3. Incremento de rotación de personal 4. Personal no identificado con la empresa 5. Mala administración del recurso humano 6. Recargo de actividades al personal
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado y de la demanda 2. Desarrollo en Guatemala como casa matriz de toda Centroamérica 3. TLC de Guatemala con Centroamérica 4. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de las necesidades de los clientes 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir registros sanitarios de las líneas oncológica y cardiológica, para ingresar al mercado medicinal de cáncer y cardiología y aumentar las ventas. (F1, F2, F3, F5, O1) 2. Ampliar la fuerza de ventas para la visita de médicos oncólogos y cardiólogos. (F1, O1, O4) 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal que será el encargado de las importaciones y exportaciones para la implementación de Guatemala como proveedora de productos de Centroamérica, lo que permitirá aumentar las ventas. (O1, O2, 2. Contratación de una persona que se encargue de gestionar el recurso humano (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O2)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia 2. Legislación Cambiante 3. Incrementos de productos sustitutos 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en publicidad y propaganda para los productos actuales y nuevos para darlos a conocer y diferenciarlos de la competencia. (F3, F4, A1) 2. Desarrollar planes de crédito con nuestros distribuidores para mantener un nivel de inventario optimo (F4, A2, A3) 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de procesos para suministros de personal y administrar el recurso humano (D2, D3, D4, D5, D6, A1)

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2012

2.3.1. Organización de la empresa

En cuanto a la manera en que la empresa se encuentra organizada actualmente, los gerentes informaron lo siguiente:

Gerencia general: esta gerencia no se involucra en las funciones con respecto a la gestión del talento humano, únicamente realiza la entrevista final a los candidatos elegidos, toma la decisión de quien será la persona a contratar y en la separación del personal.

Gerencia administrativa: en esta gerencia se descarga las actividades que se realizan en la empresa para la gestión del talento humano, en lo referente a trámites del seguro social, llamadas de atención, pago de salarios, honorarios, comisiones, constancias laborales, etc. Así mismo el gerente se encarga de realizar todo el proceso para cubrir vacantes en las unidades a su cargo.

Gerencia de ventas: esta gerencia se encarga de atraer, seleccionar, y brindar la inducción cuanto existe el tiempo, a los nuevos integrantes del área de ventas exclusivamente.

a) Departamentalización

La división de la estructura organizacional que utiliza la empresa actualmente es por departamento, agrupando puestos por funciones, ya que separa la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda para los colaboradores.

La empresa actualmente tiene 2 departamentos; administrativo y ventas, los cuales están subdivididos por las unidades que conforman a cada departamento, para que los gerentes puedan realizar la supervisión a cada uno de los

colaboradores que tienen a su cargo, así como la asignación de las tareas para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

b) Línea de mando o autoridad

Según información proporcionada por los gerentes, el organigrama detallado anteriormente fue elaborado tiempo atrás y no ha sido actualizado según la necesidad de la empresa, por lo que no refleja ni cumple con la función de orientar al personal acerca de cuáles son las líneas de autoridad y responsabilidad de los colaboradores, así mismo como están determinados los niveles jerárquicos, funciones y vías de comunicación a seguir, dentro de la empresa.

Esto ha provocado que en la empresa se den atrasos en la atención a los clientes debido a que en la ausencia del jefe inmediato, los colaboradores no acatan órdenes del otro gerente, provocando que los clientes queden insatisfechos por la mala atención que les brindan, pero es por desconocer cuales son los niveles jerárquicos y las relaciones que deben de tener con las demás unidades.

c) Tramo de control

Actualmente la empresa se encuentra incrementando sus líneas de productos, por lo que han contratado nuevo personal, que apoye las unidades administrativas y la fuerza de ventas, lo que implica para los gerentes más personal a su cargo y más funciones que desarrollar, lo que provoca que los gerentes no se den abasto para poder dirigir más personal y para el área de ventas otras líneas de productos, provocando que no se lleve un estricto control y toma de decisiones en los tiempos óptimos, en cuanto a la gestión de personal se refiere.

En el caso del gerente administrativo, se puede determinar que maneja un tramo de control estrecho debido a que el número de colaboradores que dirige son pocos (7), caso contrario para el gerente de ventas, que maneja un tramo de control amplio (14), debido al crecimiento de la empresa y la incursión a otros mercados el personal de ventas se está incrementando por lo que la dirección y control para el gerente sobre sus colaboradores es más difícil.

Por lo anterior expuesto y la sobrecarga de funciones a los gerentes, se da una inadecuada contratación de personal, incrementando la rotación de personal, debido a que no utilizan las técnicas adecuadas y personal que pueda llevar a cabo estos procesos, perjudicando en que las líneas nuevas de productos, no estén dando los resultados esperados en cuanto a la incursión al mercado reportando una baja productividad, adicionalmente el temor de los clientes a contar con un visitador médico que no le pueda orientar acerca del producto que se encuentre ofertando y que a la próxima visita cuenta con un visitador nuevo, dando una imagen de inestabilidad a la empresa.

2.3.2 Admisión de personas

La información que se proporcionará en este apartado, es en base a la entrevista y el censo realizado a los gerentes de la empresa, con el objeto de conocer cuáles son los instrumentos técnicos que utilizan y quienes son las personas involucradas en reclutar y seleccionar personal.

a) Reclutamiento

Actualmente el proceso de reclutamiento lo realiza el gerente de cada departamento, debido a que no se posee una unidad de recursos humanos y tampoco personal con conocimiento para realizarlo, con el objeto de establecer el tiempo que se invierte en el proceso se detalla el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Proceso de reclutamiento de personal
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

No.	Pasos	Persona responsable	Tiempo
1	Detección de la necesidad de recurso humano para ocupar plaza vacante o línea nueva	Gerente de departamento	2 horas
2	Obtener la autorización del Gerente General	Gerente de departamento	1 hora
3	Se inicia el reclutamiento por el medio que eligieron	Gerente de departamento	5 horas
4	Recepción de papelería de los candidatos	Gerente de departamento	3 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

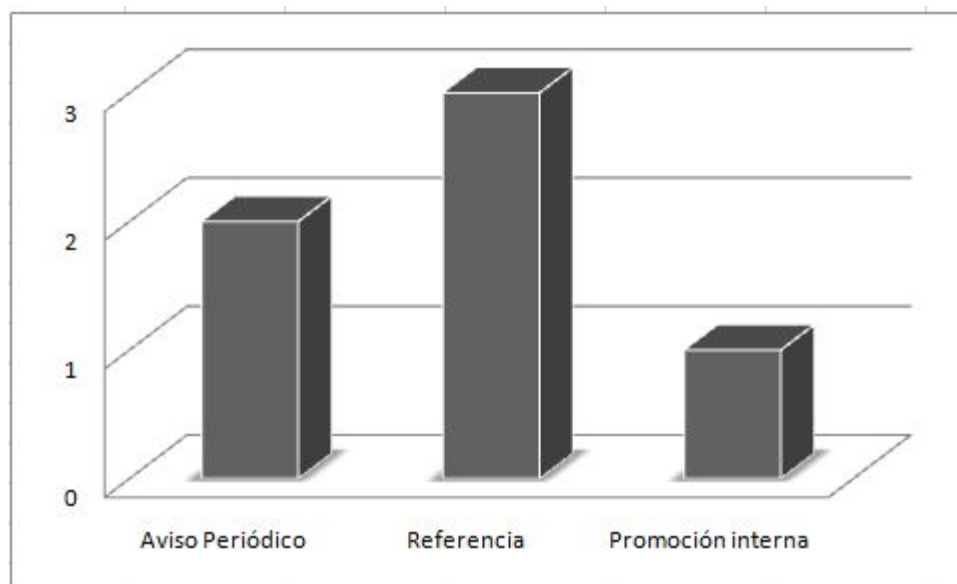
En el cuadro anterior se puede observar cual es el procedimiento que se lleva en la Distribuidora para convocar personal para cubrir las vacantes. Estas actividades las realiza cada uno de los gerentes que tengan puestos vacantes o de la implementación de nuevas líneas de productos, en muchas ocasiones esto ha provocado que este procedimiento se realice lentamente o no se realice adecuadamente por las actividades propias del cargo de cada uno de los gerentes.

El costo por las horas empleadas para realizar estas actividades, en promedio tiene un costo de Q. 66.67 por cada hora hombre, según la entrevista realizada el tiempo promedio utilizado por los gerentes para realizar el reclutamiento tiene un total de 11 horas que equivalen a Q. 773.37 por la convocatoria de personas para cada puesto vacante.

La realización de este proceso por parte de los mandos medios ha provocado que asistan a las convocatorias personal que no es el idóneo para el perfil del puesto que se desea ocupar, pero esto se debe a que no existe una persona que planifique y sepa utilizar todas las técnicas para reclutar personal idóneo.

Los mandos medios utilizan los siguientes medios para atraer personal:

Gráfica 5
Medios utilizados para convocatoria de personal
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Respecto a los datos recabados del censo, la gráfica anterior muestra los medios que utilizan los gerentes para atraer personal, siendo el más utilizado la referencia que hacen los colaboradores y el gerente general, la inclinación por este medio se debe a que la persona, por su calidad de recomendado, le evita a los gerentes realizar todo el proceso de selección, con el cual se ahorran tiempo y costos.

Acerca de promover a los colaboradores a plazas nuevas o vacantes, los gerentes informaron que lo han realizado en pocas ocasiones, pero que les ha generado inconvenientes, debido a que la persona que llega como nuevo integrante debe aprender las actividades propias del puesto para el cual se le contrata y el colaborador promovido deberá aprender las actividades del nuevo cargo que desempeñara, por lo que ellos consideran que no es recomendable hacerlo, ya que deben orientar a dos personas para cubrir una vacante, consideran que es perjudicial para la empresa la pérdida de tiempo que lleva este proceso para dos personas.

La convocatoria por medio de anuncio de periódico la publica el gerente del área que se encuentre necesitando el personal, debido a que en la empresa no se tienen descriptores de puestos, al momento de crear el anuncio se limitan a detallar tareas que realizan en el cargo y no colocan todos los datos necesarios para que la persona se identifique con el puesto, por lo que recurren candidatos que no son los idóneos para ocupar dicha plaza.

El tiempo con que cuenta la empresa para ocupar una plaza vacante dependerá de que tan urgente sea cubrirla, esto ha implicado que el personal actual se encargue de realizar actividades extras haciendo un esfuerzo para cumplir con las propias, generando inconformidades por el recargo que se hace de trabajo.

En el proceso de reclutamiento realizado los gerentes desechan la papelería de los candidatos que acudieron a la convocatoria, constatando así que no cuentan con una base de datos o archivo, que sea de utilidad en un futuro proceso de reclutamiento, por lo que al surgir la necesidad de cubrir una vacante, tienen que iniciar con una nueva convocatoria.

La inadecuada utilización de técnicas por parte de los gerentes para reclutar personal se debe a que no tienen el conocimiento acerca de ellas y por las funciones propias del cargo, no han logrado realizar convocatorias de personal que aplique con las habilidades y destrezas que se requieren en los cargos.

b) Selección

Por medio de la entrevista a los mandos medios se conocieron los pasos que realizan en la selección, se detallan a continuación:

Cuadro 3
Proceso de Selección de personal
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

No.	Pasos	Persona responsable	tiempo
1	Elección de papelería de candidatos	Gerente de departamento	2 horas
2	Llamado de los candidatos a entrevista	Gerente de departamento	1 hora
3	realización de la entrevista	Gerente de departamento	3 horas
4	selección de 3 candidatos para realizar las pruebas	Gerente de departamento	3 horas
5	verificación de los resultados de las pruebas para elección del candidato	Gerente de departamento	2 horas
6	entrevista a los 3 candidatos para seleccionar al elegido	Gerente General	4 horas
7	se informa al candidato elegido	Gerente General	1 horas

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

En el cuadro anterior se detalla cual es el procedimiento que realizan los gerentes para seleccionar al personal, en el cual se ocupan 16 horas hombre

para realizarla, en este proceso intervienen el gerente administrativo y el gerente de ventas dependiendo en que unidad se encuentre la necesidad, buscando ocupar la vacante para las unidades que dirigen, el gerente general también forma parte de este proceso.

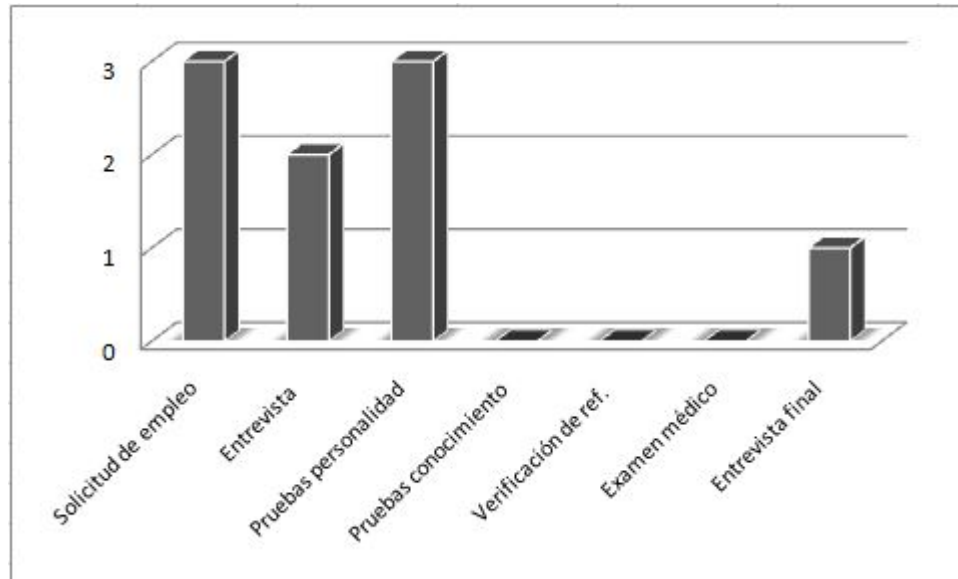
Con base a la entrevista realizada y con el objetivo de determinar el costo que implica se hace un estimado de las horas hombre de las personas que realizan este proceso determinando un valor promedio de Q.108.33 por cada hora, lo que representa un costo total de Q. 1,733.28 por la selección de personal por cada vacante.

La inadecuada utilización de técnicas de selección de personal, provoca que no se conozcan con certeza los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que se seleccionan en la empresa, repercutiendo al momento de realizar la contratación de personas que no cumplen con los requisitos de los puestos vacantes y que desempeñan con dificultad sus atribuciones.

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos llenan una solicitud de empleo, en la cual detallan los datos que la empresa requiera y sean de relevancia.

A continuación se detallan los medios de selección que utilizan los gerentes y la manera en que los aplican:

Gráfica 6
Medios utilizados para selección de personal
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Según la entrevista realizada a los gerentes informaron que una de las actividades que realizan para seleccionar al personal es una entrevista, coincidiendo en que cada gerente la realiza solo al personal que estará bajo su cargo. Para realizar la entrevista el gerente administrativo no cuenta con un formato estructurado, por lo que improvisa según el cargo que se encuentre seleccionando, caso contrario el gerente de ventas cuenta con un formato estructurado y que en raras ocasiones improvisa con preguntas adicionales.

Los gerentes informaron que la empresa ha subcontratado recientemente la realización de pruebas a los futuros empleados de la organización, y que anteriormente no las realizaban debido a que en la empresa no se cuenta con una persona que tenga conocimiento al respecto, pero que han tenido problemas con el personal que han contratado, retirándose de la empresa porque no han

alcanzado los resultados esperados, no rinden en las actividades y no han aguantado el ritmo de trabajo al que han sido expuesto.

El gerente administrativo informo que el costo que tiene evaluar a una persona es de Q 300.00 y por cada plaza vacante la empresa ha decidido evaluar a 3 personas, lo que implica que es un costo total de Q 900.00 por cada plaza a cubrir.

Los exámenes que efectúan a los candidatos seleccionados, son de personalidad y psicológicos, lo que hasta el momento no ha brindado resultados esperados, debido a que el personal que se ha contratado no han cumplido con los requerimientos necesarios para ocupar las vacantes.

En cuanto a la verificación de referencias de los candidatos, son los gerentes administrativo y de ventas, quienes se encargan de realizarlas. En el caso de las referencias no siempre se verifican, indicando que en ocasiones el personal que ha llegado recomendado les ha provocado cierto problema ya que han sido personas que tienen inestabilidad laboral, por lo que han trabajado por corto tiempo, dejando el puesto de un día para otro, recargando el trabajo a los otros colaboradores y provocando que surja la necesidad de ocupar la plaza urgentemente, dando como resultado la integración de un nuevo candidato que no cumple con el perfil del puesto por la premura de ocupar la vacante.

En cuanto a la realización de examen médico a los candidatos, como parte del proceso de selección, informaron que no se les practica examen médico, debido a que implica costos y no creen necesario realizarlos, debido a que no tienen ausentismo del personal por enfermedad, y es poca la asistencia del personal al seguro social.

Según la entrevista realizada a los gerentes acerca de la elección del candidato informaron, que es el gerente general quien realiza la última entrevista y contratación del candidato

El Gerente informo que los aspectos que el toma en cuenta para la contratación en la entrevista es que el candidato tenga facilidad para expresarse, personalidad, apariencia física y su deseo de superación, el opina que la experiencia pueden adquirirla en la empresa.

En cuanto a la forma de contratación para el personal administrativo no se utiliza un contrato sino son colocados en una planilla en la cual se ofrecen las prestaciones de ley, para el personal de ventas no se celebra un contrato, sino facturan por 14 meses luego son colocados en la planilla de la empresa, esto ha provocado que la empresa no evalúe las desvinculaciones del personal de ventas, debido a que no evalúan los costos de un pasivo laboral.

Según lo anterior se puede determinar que existe un problema para realizar la contratación, ya que los esfuerzos que se realizaron, los costos en que se incurrieron y la opinión de los gerentes no cuenta al momento de elegir, lo que ha provocado contrataciones de personal que no tiene la experiencia y el conocimiento necesario para ocupar el cargo, desmotivando a los colaboradores así como a los gerentes respecto a los esfuerzos que se han realizado, esta situación ha generado un incremento en la rotación de personal mayormente en el área de ventas, porque no cuentan con las habilidades y destrezas que se requieren para esos cargos. Todas estas consecuencias debido al inadecuado proceso de reclutamiento y selección por la falta de personal con conocimiento en la gestión del talento humano que se encargue de llevarlos a cabo.

2.3.3 Aplicación de personal

En este análisis se detallaran los hallazgos respecto al procedimiento de cómo se lleva a cabo la inducción del personal de nuevo ingreso, quien la proporciona y como observan la adaptación del nuevo integrante de la empresa.

Cuadro 4
Proceso de inducción de personal
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

No.	Pasos	Persona responsable	tiempo
1	El nuevo integrante de presenta a trabajar y se le ubica en su puesto de trabajo y se presenta a sus compañeros	Gerente de departamento	1 hora
2	Inducción a la Organización	personal asignado	1 horas
3	Recorrido por las instalaciones	personal asignado	1 hora
4	Entrega de todos los materiales para el desempeño de las actividades	Gerente de departamento	1 hora
5	explicación de las tareas a realizar en el cargo que desempeñara	personal asignado	3 horas

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Como se puede observar en el cuadro anterior la inducción al personal de nuevo ingreso la realiza el gerente de cada departamento y un colaborador con antigüedad que es asignado por el mismo gerente. Haciendo un resumen de la información recabada se determino un promedio de 7 horas invertidas por cada persona a la que se incorpora a la empresa, tomando en cuenta a los involucrados a este proceso se determino un promedio de hora hombre de Q.

85.41, el costo total asciende a Q. 597.87 por cada persona que se le brinda la inducción.

a) Inducción a la organización

Respecto a esta inducción los gerentes informaron que al ingresar nuevo personal a la organización, se asigna a un colaborador que disponga de tiempo, para hacer una presentación con aspectos generales de la empresa. No se tiene a una persona en específico para brindar dicha inducción y consideran que puede ser impartida por cualquier persona.

Según los gerentes, no se tiene ningún instrumento técnico por escrito como un manual de bienvenida para proporcionarle al nuevo integrante.

La falta de una persona que este asignada a realizar la inducción organizacional, provoca que no se tenga una uniformidad al momento de informar y explicar a los nuevos integrantes acerca de las generalidades de la empresa, por lo que no llegan a conocer a fondo la empresa y se forman falsas expectativas, por lo que posteriormente se dan las desvinculaciones.

Finalizada la presentación de la información general de la empresa a los candidatos o candidato elegido, se le da un recorrido por las instalaciones y se le presenta a todo el personal, pero en ocasiones este paso se omite por falta de tiempo, indicando que luego algún compañero de la unidad a la que se asignara pueda darle a conocer las instalaciones.

b) Inducción al puesto

Los gerentes informaron que para realizar la inducción al puesto de trabajo, no se cuenta con instrumentos técnicos que faciliten dicha inducción y que se asigna a un colaborador para que le brinde el apoyo en la realización de

actividades al nuevo integrante, pero eso ha generado malestar por parte de la persona asignada, debido a que les provoca demora en realizar sus actividades, debido a que tienen muchos errores recurrentes y el aprendizaje es muy lento. En cuanto a la asignación de funciones al empleado se le da una descripción verbal de las tareas a realizar y no se tienen por escrito para que pueda abocarse a un manual, por lo que al surgirle dudas respecto a sus tareas, se aboca a la persona que le brinda el apoyo y no recurren al jefe inmediato por temor a que se les llame la atención, por lo que en ocasiones desconocen el porqué del atraso en el cumplimiento de tareas de algunas personas.

Los gerentes indican que en pocas ocasiones algunas de las personas recién contratadas se han abocado a ellos, indicándoles que no se sienten apoyados y están perdidos en la realización de algunos procedimientos por lo que se sienten decepcionados y se sienten poco capaces para el puesto que fueron contratados y difícilmente se quedan laborando para la empresa.

El gerente de Ventas indicaba que para el personal de ventas lo que se le proporciona al nuevo integrante luego de la inducción es una calculadora, una maleta que contiene el panel médico que contiene el listado de médicos a cubrir, y si es nuevo sector ellos tienen que hacerlo sin que se les proporcione alguna orientación.

Según lo anterior los nuevos integrantes no logran adaptarse debido a que no existe una persona que se dedique a dar una inducción uniforme, por lo que no se tiene una secuencia para adaptar al personal a la empresa para hacerlo parte de ella y ayudarlo a empoderarse de su puesto de trabajo.

2.3.4 Capacitación

En la entrevista realizada los gerentes informaron que si realizan capacitaciones al personal pero son motivacionales y que no cuentan con un presupuesto para ello.

Con esto se evidencia que la empresa no cuenta con un programa de capacitación que permita a los empleados adquirir conocimientos, desarrollen habilidades, y competencias en función de los objetivos definidos, para la correcta ejecución de las tareas laborales, optimizando los recursos asignados.

Respecto a quien imparte estas capacitaciones los gerentes indican que cada uno se dedica a obtener material para capacitar a su propio personal y que son pocas las ocasiones en que personal externo a la empresa la imparte.

Por lo anterior expuesto se determina que la empresa no cuenta con personal con conocimientos para detectar cuales son las necesidades que presentan los colaboradores para capacitarlos, provocando que el tiempo para poder desempeñar sus labores con efectividad sean más largos y el nuevo personal sea considerado poco capaz en su puesto de trabajo, impulsando al nuevo colaborador a renunciar o a la empresa a prescindir de sus servicios porque no se esperan los resultados esperados con su contratación.

2.3.5 Evaluación del desempeño

Atreves de la entrevista realizada a los mandos medios, informaron que para evaluar el desempeño de los empleados tomaban en cuenta los siguientes aspectos:

Cuadro 5

Aspectos que evalúa en el desempeño de los colaboradores

Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Con base a la calidad de su trabajo que entrega	x
Con base a la cantidad del trabajo que realiza	
De acuerdo a sus responsabilidades	
De acuerdo a sus Actitudes	
Por su iniciativa y creatividad	x
Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora	
Por su disciplina	x
Por asistencia y puntualidad	x
No lo evalúa	

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Según el cuadro anterior los gerentes indican que ellos toman en cuenta los aspectos anteriores en los colaboradores, para determinar cómo están funcionando dentro de la empresa.

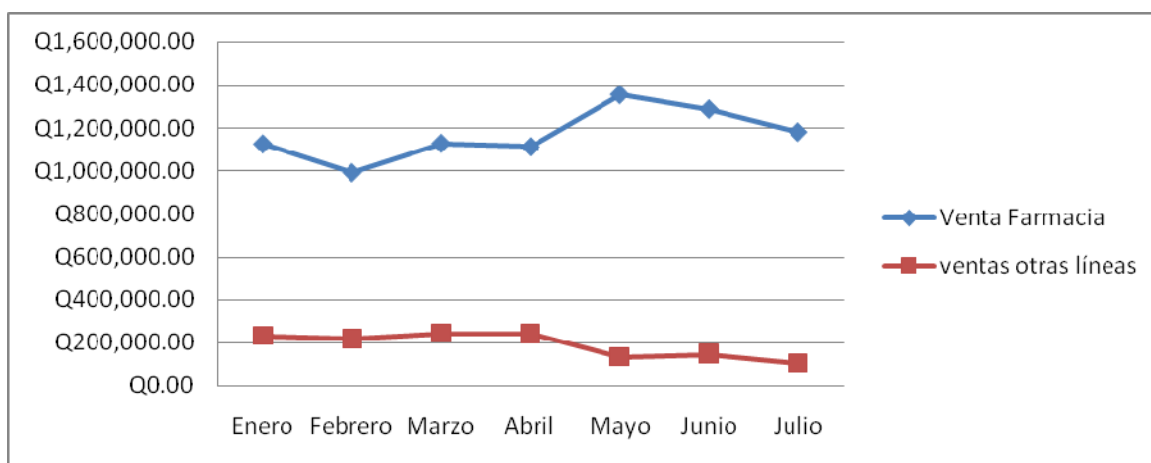
Así mismo indicaron que ellos no tenían conocimiento de cómo detectar las necesidades de capacitación de personal, y que los aspectos que ellos evalúan les sirven para determinar si es necesario prescindir de los servicios de los colaboradores. Esto influye en el rendimiento y comportamiento de las personas en los puestos de trabajo que ocupan, no existe retroalimentación para reducir los errores cometidos, no existen incentivos para motivar el desempeño eficiente, y que dicha información sirva como punto de partida para generar oportunidades de crecimiento o promociones dentro de la organización.

La inexistencia de una persona encargada de elaborar un sistema de evaluación de desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos, ha provocado que se incremente la rotación de personal.

2.3.6 Análisis de las ventas en la Distribuidora de Productos Farmacéuticos

A continuación se realizó el análisis correspondiente a las ventas de los primeros 7 meses de la empresa, según los datos proporcionados por el Gerente Administrativo.

Gráfica 7
Reporte de ventas de Enero a Julio de 2011
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

En la Gráfica anterior se muestran las ventas que se obtuvieron de enero a julio del año 2011, se puede observar que la línea de farmacia y las ventas conjuntas de pediatría y sistema nervioso central, han sufrido altas y bajas, esto debido a la falta de personal, debido a que se han dado desvinculaciones por parte de los empleados por no cumplir con las metas esperadas, no sentirse capaces en su puesto de trabajo, utilización del tiempo de trabajo para asuntos personales, empleados en estado étílico, etc. esto ha provocado que los clientes se comuniquen a la empresa para solicitarles mas formalidad en la presentación de sus visitantes médicos, debido al constante cambio de personal.

Según información proporcionada la línea que genera más venta para la empresa es la de Farmacia, debido a que se manejan pedidos que aunque haya falta de personal estos pueden realizarlos los mismos gerentes si no se encuentran el visitador médico correspondiente, no es el caso para los visitantes de pediatría y sistema nervioso central, debido a que deben apersonarse al cliente para ofrecerle los productos e informarle de las medicinas nuevas de la Distribuidora, por lo que al faltar el personal si es notable su baja en ventas.

La empresa cuenta dentro del Corporativo con un departamento de investigación y desarrollo que se mantiene a la vanguardia sobre los movimientos de la competencia en cuanto a lanzamiento de nuevos productos, así como una unidad científica que se dedica al descubrimiento de nuevas sales (principios activos) o combinación de las ya existentes, esto significa para la empresa una ventaja en el incremento de las ventas y sus ganancias, debido a que tienen la opción de adicionar al costo del producto un 50% de ganancia y por tratarse de medicina que es una necesidad para la población, no un producto de lujo, los consumidores siempre lo adquieren.

De lo anterior se puede determinar que la empresa le da importancia relevante a la venta no a la gestión del recurso humano, por lo que no se cuenta con una persona que pueda apoyarles a la administración del recurso humano.

2.3.7 Análisis de rotación de personal

La empresa proporcionó la siguiente información, correspondiente al primer semestre del año 2011, con el objeto de realizar el análisis de la rotación de personal.

Cuadro 6
Movimiento de personal
Primer semestre año 2011
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Departamento	Desvinculaciones	Admisiones	Índice de Rotación
Administrativo	3	3	13.04%
Ventas	11	9	43.48%
Total	14	12	56.52%

Fuente: información proporcionada por la empresa, Año 2011.

En el cuadro anterior se puede verificar el número de personas desvinculadas así como las admisiones por departamento, en donde se puede observar que el más afectado es ventas, las desvinculaciones se dan por parte de los colaboradores y por la empresa, los gerentes indicaron que no llevan un control, pero entre lo que recordaban están los siguientes:

- No sentirse capaces en el puesto de trabajo.
- Utilización del tiempo de trabajo para asuntos personales.
- Visitadores que se presentan en estado etílico.
- Al adquirir experiencia buscan mejorar salarial.
- No se logran identificar con la empresa.
- Consideran que superan la capacidad del puesto que desempeñan.

La Distribuidora de Productos Farmacéuticos, muestra un índice de rotación para el primer semestre del año 2011 de 56.52%, por la inadecuada gestión del talento humano, que se lleva a cabo en la Distribuidora de Productos Farmacéuticos, lo que implica que tiene inestabilidad laboral, poniendo en peligro la relación con su cartera de clientes y más aun con sus colaboradores.

El gerente de ventas dio a conocer que el departamento que él dirige es el más castigado con estos movimientos de personal, provocando el descuido en las visitas a los clientes y que se ha tratado de cubrir dichas visitas, pero debido a las metas que le asignan mensualmente a cada vendedor difícilmente pueden cubrir a otro compañero, lo que ocasiona que se contrate personal de urgencia y sin llevar el proceso como es debido.

Tomando en cuenta los datos detallados anteriormente se puede constatar que la empresa no posee datos de los motivos por los cuales se retira de la empresa el personal, lo que genera que no analicen las situación que está atravesando la empresa por no realizar los procesos eficientes para contratar al personal, teniendo como consecuencia; retrasos en el cumplimiento de objetivos, recargo en el trabajo, descontento en los empleados, mala imagen ante los clientes y falsas expectativas de los candidatos al ingresar a la empresa, todo lo anterior ha sido producto de la falta de una persona que pueda administrar el recurso humano, debido a que se ha contratado personal que no cumplen con los perfiles de puesto, sin experiencia y falta de conocimiento del trabajo a desarrollar.

2.3.8 Costos de la rotación de personal

En cuanto a los costos que se incurren por la rotación de personal, se detallara un cuadro, el cual se elaboro según las estimaciones que proporciono la empresa, ya que no tienen datos exactos, sobre los costos en que incurren por procesos de reclutamiento, selección e inducción así como por la separación de personal, se aclara que como se menciono anteriormente, al personal de ventas facturan durante 14 meses, luego son colocados en planilla, por lo que no generan desembolso de pasivo laboral de estos colaboradores, solo si ya han sido colocados en planilla y deciden retirarse o se les despide.

Por lo que a continuación se detalla un estimado de los costos de los procesos de reclutamiento, selección de inducción, y se hará un estimado del pasivo laboral, con el objeto de establecer costos.

Cuadro 7
Costo de reposición de personal en función de la rotación
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

No.	Descripción	Costo total
RECLUTAMIENTO		
1	Anuncio periódico	Q24,000.00
2	Horas hombre personal involucrado	Q9,280.44
SELECCIÓN		
1	Solicitud de empleo	Q24.00
2	Pruebas de personalidad	Q10,800.00
3	Horas hombre personal involucrado	Q20,799.36
INDUCCIÓN		
1	Horas hombre personal involucrado	Q7,174.44
OTROS GASTOS		
1	Gastos por desvinculación	Q70,000.00
	Total	Q142,089.24

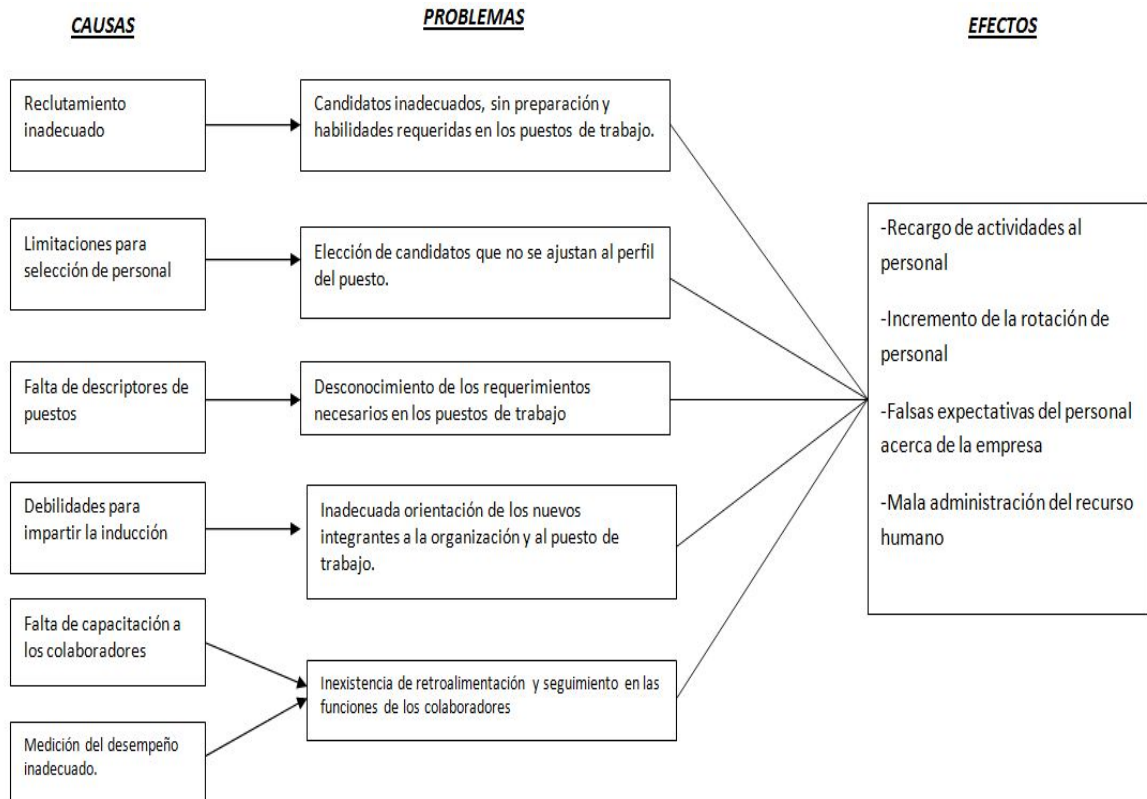
Fuentes: información proporcionada por la empresa, agosto 2011.

Según los datos anteriores, se logró determinar que la empresa ha incurrido en un gasto de Q. 142,089.24 por las admisiones y desvinculaciones derivadas de las renuncias y despidos en el primer semestre del año 2011. Tomando como referencia el primer semestre y que el comportamiento sea el mismo en el movimiento del personal el segundo semestre, anualmente se tiene un costo de Q 284,178.48

2.3.9 Análisis y discusión de resultados

De los resultados obtenidos en la investigación realizada se pudo determinar lo siguiente:

Figura 9
Causas, problemas y efectos observados en la empresa
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Respecto al proceso de reclutamiento se evidencio que no se lleva a cabo de una manera adecuada, debido a que no se tienen descriptores de puestos para

ser tomados en cuenta al momento de realizar las convocatorias, esto ha provocado la asistencia de candidatos que no aplican a los perfiles de los puestos solicitados.

En la selección de personal se han llevado a cabo las entrevistas sin una guía establecida, provocando que no se logren recabar datos importantes del candidatos, así mismo no se llevan a cabo las pruebas necesarias para evaluar el conocimiento de los candidatos por lo que se desconoce la capacidad de la persona para el puesto que ocupara. Las referencias laborales no se chequean a todos los candidatos lo que ha provocado contar con personal con poca responsabilidad, que han renunciado a corto tiempo del inicio de sus labores.

La empresa no cree necesario realizar exámenes médicos por los costos en que se incurren y no prevén el ausentismo por enfermedad o de contar con una persona incapacitada físicamente para realizar sus labores.

En el proceso de inducción se logro detectar que la empresa no tiene a una persona en específico para impartir la inducción y carecen de algún documento por escrito que pueda proporcionarse a los empleados, la inducción al puesto de trabajo es asignada a la persona de mayor antigüedad en la unidad, provocando descontento debido a la asignación del nuevo integrante que deberá apoyar en sus actividades, derivado de esto los nuevos colaboradores no se abocan al jefe inmediato sino a la persona que les brindo apoyo en sus primeros días de labores, evitando así que los jefes inmediatos puedan percatarse de los problemas que enfrenta el colaborador.

Por la carencia de descriptores de puesto al nuevo colaborador no se le proporcionan sus funciones por escrito, solo son asignadas por el apoyo asignado a la inducción al puesto de trabajo.

Las funciones de reclutamiento, selección e inducción, son asignadas a los gerentes de los mandos medios, quienes realizan empíricamente cada proceso, ya que desconocen cómo utilizar las técnicas adecuadamente, adicional a esto los gerentes dedican poco tiempo a realizar estas actividades debido a que deben desarrollar las funciones propias del cargo, por lo que descuidan la parte de administrar al personal como es debido.

En la empresa no se practican evaluaciones del desempeño, por lo tanto tampoco no se dan capacitaciones para brindar retroalimentación en las actividades del personal, por lo que optan por prescindir de los servicios del colaborador que no cumpla con las expectativas de la empresa, negándoles la oportunidad de retroalimentar aquellas áreas débiles que el nuevo colaborador este presentando, fruto de los procesos inadecuados de suministro y adaptación de personal.

Por lo expuesto anteriormente es necesaria la creación de la unidad de recursos humanos, o contar con un encargado de la administración del recurso humanos, que centralice y se responsabilice de la adecuada admisión y aplicación de personas dentro de la empresa, debido a que los colaboradores conforman el recurso principal de la misma y su eficiente administración permitirá contratar personal con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, retroalimentarlos y provocar el desarrollo interno de los colaboradores, 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 EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS

3.1 Presentación

Gestionar adecuadamente el talento humano, es de vital importancia en las organizaciones, con el fin de brindar un aporte Técnico- administrativo a la organización en estudio, se propone la Creación de la Unidad de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos, considerando como base los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, según la situación en que se encuentra la empresa, en cuanto a algunas deficiencias en lo que concierne al desarrollo de los procesos administrativos en la Gestión del talento humano.

Con la unidad de Recursos Humanos se pretende que la empresa gestione adecuadamente el recurso humano, de tal forma que cuente con personal idóneo, que genere cambios de beneficio para la empresa a corto plazo.

En la propuesta se planteara: Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Diseño Organizacional de la Unidad de Recursos Humanos, así como los pasos secuenciales para llevar a cabo los procesos necesarios (reclutamiento, selección e inducción) que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como los costos en que se incurrirá en la implementación de la unidad de recursos humanos, así mismo se proponen instrumentos que ayudaran a la organización a gestionar el talento humano.

3.2 Justificación

Al realizar la investigación de campo respectiva, se logro establecer cuáles son las deficiencias que presenta la empresa distribuidora de Productos Farmacéuticos, al momento de gestionar al talento humano, de ello se crea la necesidad de proponer a la empresa la creación de la unidad de recursos humanos.

La empresa Distribuidora de productos Farmacéuticos, desde una perspectiva administrativa, se caracteriza por la falta de procesos para reclutar, seleccionar y brindar inducción al nuevo personal. Este problema hasta el momento ha provocado que en la empresa haya descontento en los colaboradores por contratación de personas no aptas para ocupar vacantes, no se integra al personal de nuevo ingreso a la empresa y puesto de trabajo. Los efectos que ocasiona la falta de procesos es rotación de personal, sobrecarga de labores para los colaboradores al surgir las vacantes, inadecuada adaptación de los colaboradores por la falta de una inducción adecuada.

Según las deficiencias encontradas en la organización al momento de gestionar el talento humano, la implementación de la unidad de recursos humanos, contribuirá a que la empresa lleve adecuadamente los procesos básicos para gestionar el talento humano, dando como resultado a corto plazo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, disminuyendo la rotación de personal.

3.3 Objetivos de la propuesta

3.3.1 General

Proporcionar a la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos, la implementación de una unidad, que dirija correctamente la administración del recurso humano, desarrolle las técnicas y métodos adecuados y tome las mejores decisiones para contribuir al crecimiento, desarrollo y estabilidad de la organización.

3.3.2 Específicos

- Disminuir la rotación de personal, suministrando a la organización del personal idóneo.
- Proporcionar a los nuevos integrantes un proceso de inducción que permita adaptarse en el menor tiempo posible a la organización.
- Proporcionar los lineamientos a tomar en cuenta para la mejora de las funciones básicas de recursos humanos.
- Proponer una estructura organizacional en la cual se incluya una unidad de apoyo para administrar el recurso humano.

3.4 Plan de acción de la creación de la unidad de recursos humanos

El siguiente plan detalla las acciones a seguir en la implementación de la unidad de recursos humanos, de la Distribuidora de Productos Farmacéuticos, así como los días en que deberán de llevarse a cabo y los responsables de dichas acciones.

Cuadro 8
Plan de Acción de la creación de la unidad de recursos humanos de Distribuidora de Productos Farmacéuticos.

Objetivo	Actividad	Responsabilidad	Meta	Duración en días
Aprobar de la propuesta Creación de la Unidad de Recursos Humanos	Presentación ante las autoridades de la empresa	Facilitador	Crear la necesidad de la Unidad de Recursos humanos	1 día
Revisar y aprobar de la propuesta	Análisis de la propuesta, discusión y aprobación	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas.	Autorización para crear la Unidad de Recursos Humanos	4 días
Realizar la convocatoria del personal de la empresa, informándoles de la creación de la unidad de recursos humanos,	Reunir a los colaboradores de la empresa y socializar cuales serán las funciones y los beneficios de la nueva unidad.	Gerente Administrativo	Informar a todo el personal, de la creación de la unidad de recursos humanos.	1 día
Realizar el perfil del Encargado de recursos humanos y un asistente	Gerente General con mandos medios de la empresa analizan los requerimientos para enviarlos a la empresa subcontratada	Facilitador	Obtener el perfil del jefe de recursos humanos y el asistente de acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa.	1 día
Contratar agencia de empleo y enviar los perfiles requeridos para los puestos	ubicación de contacto de agencia de empleo y entrega de los requerimientos para el puesto según las necesidades de la empresa	Gerente administrativo	Seleccionar empresa con experiencia en el ramo, que proponga al menos 3 candidatos de cada puesto	2 días
Analizar los candidatos enviados por la agencia de empleo	Revisar los datos proporcionados por la empresa subcontratada	Gerente General y administrativo	Realizar un análisis comparativo entre el perfil que requiere el puesto y los perfiles de los candidatos, para concertar entrevistas	3 días
Entrevistar a los candidatos para la unidad de recursos humanos	Realizar las entrevistas a los 3 candidatos para la selección	Gerente General y administrativo	Seleccionar a candidato que por lo menos en un 90%, se considere la mejor opción para cubrir el puesto.	3 días
Tomar la decisión de la contratación del personal de recursos humanos	Informar los elegidos se presenten para su contratación	Gerente General	Elección de los candidatos a ocupar los puestos	2 días
Concretar la contratación del jefe y asistente de recursos humanos	Reunión con los elegidos para la firma del contrato que formaliza su contratación.	Gerente General	Dar a conocer a los candidatos seleccionados la decisión de contratación	1 día
Plantear los objetivos y funciones de la unidad de Recursos Humanos	Reunirse con los nuevos integrantes para socializar los objetivos de la empresa y definir sus funciones y su apoyo hacia la empresa.	Gerente General, Gerente administrativo y Gerente de Ventas.	Darles a conocer lo que se persigue con la creación de la nueva unidad que dirigirán	1 días
Dar a conocer al personal de recursos humanos los proyectos de la empresa, para que se iniciar administración del recurso humano.	se reunirá al personal de la unidad con el objeto de informarles de los planes a corto, mediano y largo plazo de la empresa	Gerente general, Gerente administrativo y Gerente de ventas.	Informar a los integrantes de la unidad de recursos humanos de los proyectos y objetivos de la empresa.	1 día
Evaluar y retroalimentar las acciones realizadas por la unidad periódicamente.	Reunión de integrantes de la unidad con las autoridades de la empresa para analizar avances y propuesta de mejoras.	Gerentes y personal de recursos humanos	Dar seguimiento a las acciones que se encuentre realizando la unidad al recurso humano, para el cumplimiento de los proyectos y objetivos de la empresa.	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

3.5 Descripción de la Unidad de Recursos Humanos de la Distribuidora de Productos Farmacéuticos.

La unidad de recursos humanos, será la encargada del control administrativo del personal, reportando a la Gerencia administrativa los avances obtenidos en los procesos realizados, el aporte que se obtuvo para el cumplimiento de objetivos y las metas alcanzadas.

El Encargado de la Unidad de Recursos Humanos en conjunto con el asistente, serán los encargados de realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, proporcionando a la organización de personal idóneo, basándose en los perfiles del puesto, para evitar retiros del personal por falsas expectativas tanto de los candidatos como de la empresa.

Esta unidad impulsara la ejecución de instrumentos que fortalezcan los procesos y asesorara a las gerentes en su utilización, para que sean aplicados en cada uno de los departamentos, para proporcionar toda la información necesaria a la unidad de recursos humanos para gestionar el talento humano.

3.5.1 Misión

Proveer de personal calificado a la empresa, procurándoles un ambiente laboral idóneo a todo el recurso humano, en el cual puedan desarrollar sus actividades, ofreciendo sus habilidades y destrezas a la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.5.2 Visión

Ser el ente rector, contralor y ejecutor de la gestión del talento humano, capaz de promover e impulsar el bienestar de los colaboradores, con personal capacitado e incentivado que contribuya con el crecimiento de la empresa.

3.5.3 Objetivos de la unidad

- Suministrar de personal calificado a la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos.
- Brindar la asesoría necesaria a los Gerentes de cada Unidad en cuanto a personal se refiere.
- Conservar las funciones de la Unidad de Recursos Humanos a un nivel apropiado conforme las necesidades de la organización.
- Incentivar al personal de la organización para incrementar la productividad y disminuir la rotación del personal.
- Promover el crecimiento y desarrollo del Recurso Humano.

3.5.4 Funciones básicas

- Reclutar y seleccionar personal competente para la empresa.
- Contratación de personal.
- Ofrecer inducción institucional y al puesto.
- Realizar análisis y descripción de puestos.
- Formar y retener al personal de la empresa.
- Llevar el manejo y control del recurso humano por Gerencia y Unidad de trabajo.

La Unidad de Recursos Humanos estará a cargo de realizar los procesos de administración de personal, los gerentes del nivel medio intervendrán en algunos procesos en los cuales se requiera su participación.

3.5.5 Políticas de la Unidad

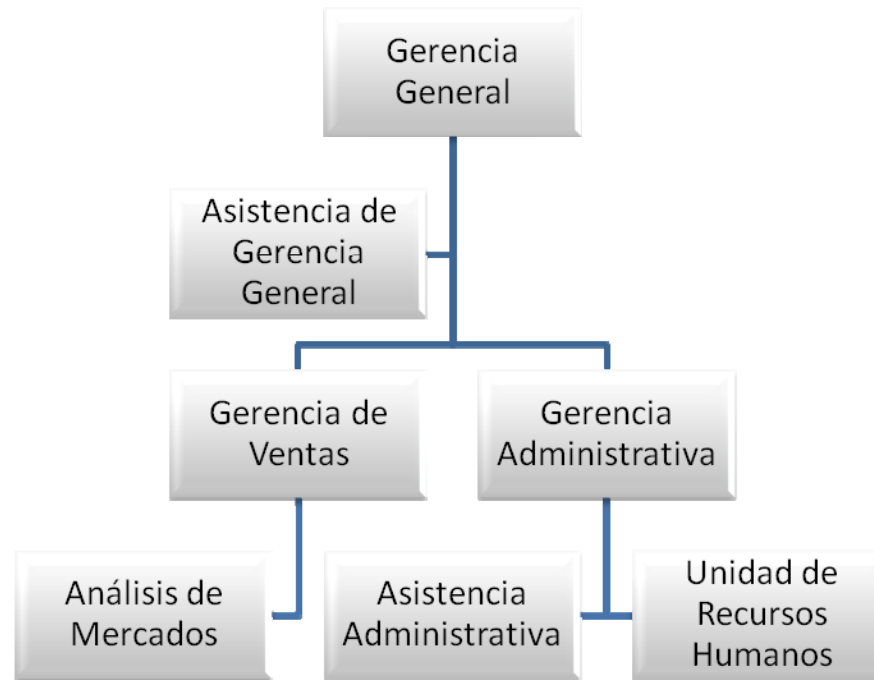
- No se contratara personal que tenga vínculos familiares con colaboradores actuales.
- Toda contratación deberá llevar el visto bueno del Gerente de la Unidad que requiere el personal y del Gerente General.

- El personal contratado debe pasar por un período de prueba de dos meses de acuerdo al Código de Trabajo. En este período se evaluará si sus aptitudes, actitudes y destrezas son las requeridas para el puesto.
- Las contrataciones de personal se aceptaran siempre y cuando el colaborador haya dejado un record laboral intachable, luego de haber transcurrido un tiempo prudencial.
- Se proporcionara inducción general y de su puesto de trabajo a todo el personal de nuevo ingreso.

3.6 Diseño de la Estructura de la Unidad de Recursos Humanos.

Es de vital importancia que se establezca cual será la ubicación de la Unidad de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional de la empresa, por lo que se propone la siguiente:

Gráfica 8
Organigrama General propuesto
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La Unidad de Recursos Humanos dependerá jerárquicamente del Gerente Administrativo de la empresa, esta unidad reportará y brindará asesoría a los mandos medios respecto a la gestión del recurso humano y tendrá bajo su cargo al asistente de la unidad.

Esta unidad se encargará juntamente con los gerentes de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos.

Será responsabilidad del encargado de recursos humanos mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre los gerentes de la empresa y los colaboradores, quien deberá ser apoyado por las autoridades para cumplir con el objetivo de la implementación de la unidad.

3.7 Descripción de puestos

Se facilitará un modelo de los descriptores de puestos del Encargado de la unidad de recursos humanos, así como del ejecutivo de ventas, tomando en cuenta que el área de ventas es la más afectada por la rotación del personal, por lo que se propone un perfil del cual deberán partir para realizar convocatorias para ajustarse al perfil que se necesita cubrir.

A continuación se exponen los descriptores de puestos del encargado de la unidad de recursos humanos y ejecutivo de ventas.

Formato 1

Descriptor de puestos propuesto

Distribuidora de Productos Farmacéuticos

LOGO DE LA
EMPRESA

Descripción de puesto

Título del puesto:	Encargado de la Unidad de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Unidad de recursos Humanos
Jefe inmediato Superior:	Gerente Administrativo
Subalternos:	Asistente de Recursos Humanos

Descripción del puesto:

Es el encargado de la administración del recurso humano de la empresa, brinda la asesoría al Gerente General y a los Gerentes de ventas y Administración, para mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, así como el encargado de realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Atribuciones:

- Coordina y dirige las actividades relacionadas con el recurso humano.
- Asesora a los Jefes de departamento en la administración de personal
- Administra eficientemente los recursos humanos de cada uno de las unidades de la empresa.
- Planifica las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.
- Establece procedimientos a seguir para el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos.
- Aplica medidas disciplinarias vigentes en la organización y velar porque se cumplan
- Desarrolla procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, así como la toma de decisiones en estos procesos.
- Vela por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización en cuanto al recurso humano se refiere.

Relaciones de trabajo:

- Con todos los colaboradores de las unidades de la empresa, especialmente con gerentes.
- Empresas de reclutamiento de personal
- Aspirantes a optar plaza en la empresa.

Autoridad:

- Le reporta el asistente de la unidad de recursos humanos.
- En cuanto a las otras unidades desarrolla funciones de asesoría para el buen desempeño de labores y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Responsabilidad:

- Del mobiliario y equipo que le sea asignado
- Toda la documentación de la unidad
- De las actividades que se realicen en la unidad a su cargo.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

a) Título

- Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- Mínimo de 3 años en puestos similares.

c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Trabajar en equipo.
- Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa.
- Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo.
- Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

d) Otros requisitos

- Guatemalteco.
- Hablar idioma inglés.
- Honorabilidad y honradez
- Amplio conocimiento de empresas de servicio.

Fuente: elaboración Propia año 2012.

Formato 2 Descriptor de puestos propuesto

LOGO DE LA
EMPRESA

Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Descripción de puesto

Título del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Ubicación administrativa:	Gerencia de Ventas
Jefe inmediato Superior:	Gerente de ventas
Subalternos:	

Descripción del puesto:

Comercializar los productos de la empresa a través de la generación de la prescripción médica para provocar el crecimiento y desarrollo de la misma en el mercado farmacéutico, a través de la correcta implementación del recurso material (muestra médicas, literaturas, material promocional, etc.).

Atribuciones:

- Comunicar directamente a la Gerencia General los resultados obtenidos en el área de ventas.
- Crear estrategias comerciales y de mercado para el portafolio de productos.
- Ejecutar, controlar y dar seguimientos a los planes de mercadeo.
- Gestionar los pedidos de compra y atención a clientes importantes y cadenas de farmacias.
- Verificar los inventarios de los distribuidores para gestionar un nivel óptimo de producto en sus bodegas.
- Establecer y coordinar con la fuerza de ventas los planes de acción para el logro de los objetivos y presupuestos de venta asignados.
- Promover el desarrollo de planes comerciales y estratégicos para el incremento de las ventas y utilidades en Guatemala.
- Negociar bajo el principio de mayor beneficios para la empresa, contratos de ventas, servicio y compras.
- Asegurar el cumplimiento de la política de precios establecida por la empresa.
- Establecer normas de acción al personal a su cargo que permitan la optimización de los recursos y el alcance de los objetivos de calidad, cantidad, tiempo y servicio previamente acordados.
- Mantener canales de comunicación abiertos con los clientes para la mejora del servicio y la detección de oportunidades de negocio.
- Velar por el alcance de las metas trazadas en ventas locales.
- Informar a la fuerza de ventas asignada las decisiones tomadas por la Gerencia Ventas y/o Gerencia General, así como la meta de ventas a alcanzar mensual de manera individual y colectiva.

Relaciones de trabajo:

Autoridad:

- No tiene personal a cargo.

Responsabilidad:

- De sus actividades.

Especificaciones o requisitos mínimos del puesto

- a) Escolaridad
 - Técnico universitario en visita médica
- b) Experiencia
 - Mínimo de 2 años en puestos similares.
- c) Habilidades y destrezas
 - Conocimiento en ventas
 - Habilidades interpersonales
 - Manejo de programas de computación.
 - Servicio al cliente
 - Liderazgo en toma de decisiones.
 - Orientación hacia el cliente.
- d) Otros requisitos
 - Conocimiento del idioma inglés.

Fuente: elaboración propia año 2012.

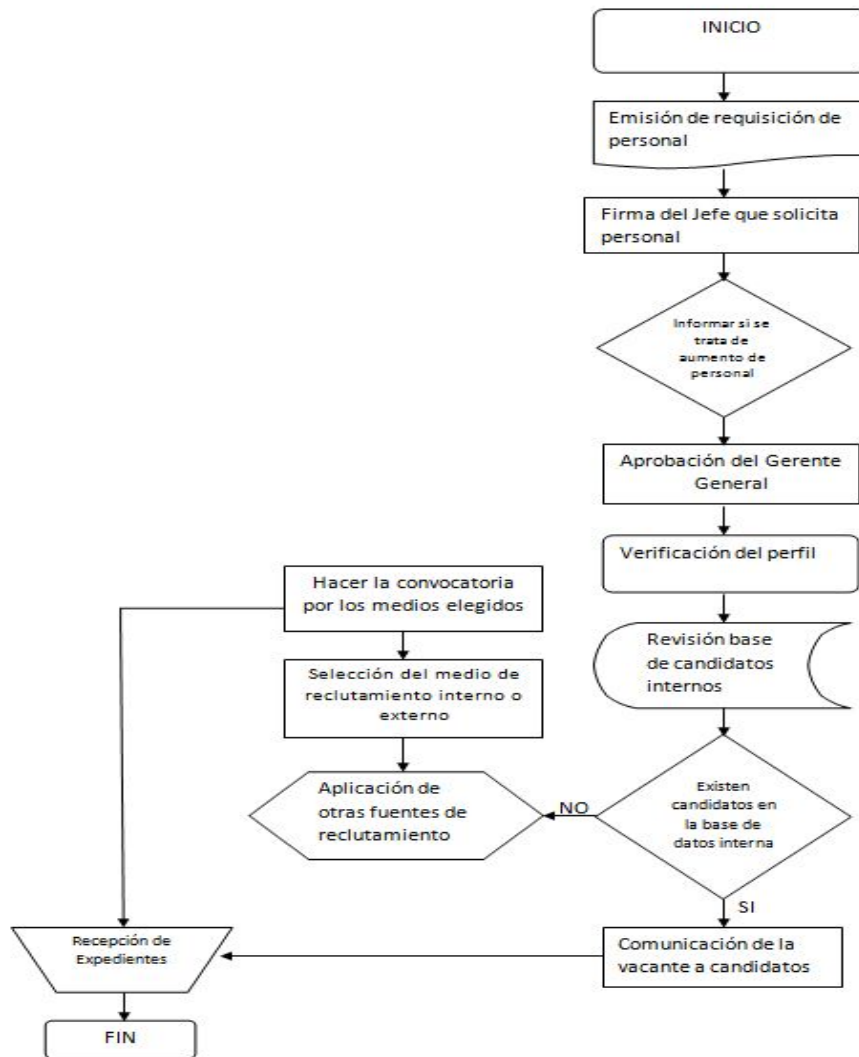
3.8 Proceso de Admisión de Personas

A continuación se detallan las etapas del proceso de admisión.

3.8.1 Reclutamiento de personas

Para llevar a cabo el reclutamiento de personas se tomaran en cuenta los siguientes pasos:

Figura 10
Pasos del proceso de reclutamiento
Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: elaboración propia, año 2011

a) Requisición de personal

Para iniciar el proceso de reclutamiento de personal se propone llevar a cabo un formato de requisición de personal, que proporcionara a la unidad de recursos humanos, las necesidades específicas del puesto a cubrir en cada uno de los departamentos, para iniciar la búsqueda del personal, a continuación se detallan los pasos que deben realizar para que dicha solicitud cumpla con su finalidad.

- 1) Se llevara a cabo la planeación del recurso humano que necesita la empresa, está planeación se elaborará según las vacantes que surjan en los departamentos, ya sea por plazas nuevas, renunciaciones o despidos.
- 2) Los jefes de departamento serán los responsables de informar a la unidad de recursos humanos lo más pronto posible de las necesidades del personal por declararse vacantes o por incremento en la unidad y que deberán de cubrirse en un tiempo prudencial.
- 3) La requisición de personal, deberá realizarse únicamente de manera escrita a través del formato de requisición de personal propuesto, la cual deberá estar firmada por el jefe del departamento y el Vo. Bo. del gerente general.

Formato 3 Requerimiento de personal

LOGO DE LA
EMPRESA

Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Formato de requerimiento de personal

Información general

Gerencia que solicita el recurso: Gerencia de ventas

Fecha de la solicitud: 10 de mayo de 2012

Fecha de recepción: 13 de mayo de 2012

Plaza vacante: Ejecutivo de ventas

Cantidad de plazas solicitadas: 1

Situación del puesto: Permanente Temporal

Origen del requerimiento: Plaza nueva Plaza vacante

Descripción del cargo: comercializar los productos de la empresa a través de la generación de la prescripción médica para provocar el crecimiento y desarrollo de la misma en el mercado farmacéutico, a través de la correcta implementación del recurso material (muestra médicas, literaturas, material promocional, etc.)

Requerimientos mínimos del puesto

Estudios requeridos: Técnico universitario en visita médica.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia.

Características deseables: Emprendedor, iniciativa propia y deseos de superación.

Habilidades:

- Conocimiento en ventas
- Habilidades interpersonales
- Manejo de programas de computación.
- Servicio al cliente
- Liderazgo en toma de decisiones.
- Orientación hacia el cliente.

Condiciones de trabajo

Requiere licencia de conducir: Si No

Tipo de vehículo: Moto vehículo normal

Requiere laborar tiempo extraordinario: Si No

Requiere trabajar fuera del perímetro metropolitano: _____

Firma Jefe de departamento

Firma Gerente General

Fuente: elaboración propia año 2012.

- 4) Al momento que se reciba en la unidad de recursos humanos la requisición de personal, se deberá revisar los datos allí consignados, para iniciar el proceso de búsqueda con el perfil del puesto definido.

b) Fuentes de reclutamiento

Los medios para el reclutamiento que la empresa utilizara para cumplir con los puntos anteriores serán de fuentes internas y externas:

- Fuentes internas

1. La Unidad de Recursos Humanos tendrá como primera opción buscar candidatos con el personal de la empresa, para esto se elaboraran boletines que serán colocados en lugares visibles o enviados vía correo electrónico, en los cuales se informara cuales son las vacantes que existen y cuáles son los requisitos para aplicar, se propone el siguiente formato:

Formato 4

BOLETIN INFORMATIVO

A todo el personal se le informa del puesto vacante de ***Ejecutivo de Ventas***, interesados favor tomar en cuenta los requisitos solicitados que se detallan en el cuadro siguiente y presentar papelería completa a la Unidad de Recursos Humanos a más tardar el 22 de marzo del presente año.

Puesto:

- Realizar visitas medicas a farmacias, instituciones publicas y privadas.
- Aportar conocimientos e ideas innovadoras para el crecimiento en ventas y el crecimiento del mercado.
- Asegurar el cumplimiento y logro de sus objetivos estratégicos y tácticos que estén bajo su responsabilidad.
- Cumplir con las metas establecidas por la empresa.

Requisitos indispensables:

- Técnico Universitario en Visita Medica
- Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
- Disponibilidad de tiempo (lo que requiera la empresa y si es de viajar fuera del perímetro metropolitano)

Fuente: elaboración propia año 2012.

2. La unidad de recursos humanos solicitara a los Gerentes de cada Unidad informen si cuenta con colaboradores que apliquen al perfil, debiendo informarle al colaborador propuesto, para que se dirija a la unidad de recursos humanos para llevar el proceso correspondiente.
3. Si se logra reclutar internamente, se continuará con el proceso correspondiente, de lo contrario se recurrirá a medios externos.

- **Fuentes externas**

Al momento de constatar que no se cuenta con personal apto para ocupar la vacante se procederá a buscar personal externo, tomando en cuenta los siguientes medios:

1. Base de Datos

En la empresa se recibirá toda papelería de personas que buscan empleo, aunque no se haya hecho convocatoria alguna, la Unidad de Recursos Humanos se encargara de recibir todas las hojas de vida y así mismo con hojas de vida de persona que haya iniciado procesos anteriormente y que no hayan aplicado por diferentes circunstancias, con estas podrán alimentar periódicamente una base de datos que deberán de construir para los casos en que se necesite personal.

2. Referencia

Los colaboradores internos podrán referir personal cuando se encuentren las convocatorias, por lo que se dirigirán a la Unidad de Recursos Humanos para proporcionar los datos de la persona referida y se le hará un llamado para iniciar el proceso de reclutamiento.

En relación a lo anterior también se deberá tomar en cuenta, que todos los candidatos deberán de llevar a cabo el proceso de reclutamiento completo, sin importar su calidad de recomendado.

3. Anuncio en periódicos

La Unidad de Recursos Humanos se encargara de colocar un anuncio en el periódico en el cual se tendrá que tomar en cuenta la técnica AIDA para; **captar la atención**, por medio de la forma de dicho anuncio, **despertará el interés** por el puesto de trabajo, esto se logrará definiendo

el tipo de empresa a que requiere esa plaza, descripción de funciones, incluso la ubicación. **Despertará el deseo** mencionando las condiciones laborales, remuneración, jornadas de trabajo, posibilidades de desarrollo dentro de la compañía así como beneficios adicionales que contará el nuevo empleado. Por último, se logrará que el anuncio **incite a la acción** proporcionando la forma en que las personas pueden hacer llegar su información para aplicar al puesto de trabajo disponible. por lo que se deberá de incluir en el anuncio los siguientes requisitos:

- La empresa y el puesto que ofrece.
- Si está en expansión o de estabilización.
- Si se trata de una pequeña organización, mediana o grande.
- Las responsabilidades específicas del empleo.
- Los requerimientos laborales y académicos que debe poseer para cumplir con la función.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los medios que se desea que utilice y la documentación inicial que debe presentar.
- La fecha limite en que se recibirá la papelería.

Se propone el siguiente anuncio de prensa:

Formato 5
Anuncio de prensa propuesto

Prestigiosa empresa dedicada a la Distribución de Productos Farmacéuticos por expansión necesita incorporar:

Ejecutivo de Ventas

Responsabilidad del Puesto:

- Realizar visitas médicas a farmacias, instituciones públicas y privadas.
- Aportar conocimientos e ideas innovadoras para el crecimiento en ventas y del mercado.
- Asegurar el cumplimiento y logro de sus objetivos estratégicos y tácticos que estén bajo su responsabilidad.
- Cumplir con las metas establecidas por la empresa.

Requerimientos indispensables para el puesto:

- Técnico Universitario en Visita Médica
- Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
- Disponibilidad de tiempo
- Genero indiferente.

Ofrecemos: Salario competitivo, Comisiones, prestaciones de ley, estabilidad laboral, ambiente agradable de trabajo.

Interesados enviar su CV a: (colocar la empresa si se subcontrato, o ya sea la dirección de la propia empresa, nombre de la persona quien recibirá los currículos, No. De Tel. de la empresa y que días se estará recibiendo la papelería, y la opción de poder enviar por correo electrónico la papelería.

Fuente: elaboración propia año 2012.

A continuación se detalla el cuadro que contiene los precios del tamaño de anuncio que se propone a la empresa:

Cuadro 9
PRECIOS DE ANUNCIO PROPUESTO A LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS

EMPRESA	TAMAÑO ANUNCIO	VALOR
PRENSA LIBRE	4 X 5	Q3,487.50
SIGLO XXI	4 X 5	Q2,250.00

Fuente: elaboración propia, Año 2012.

En el cuadro anterior se puede apreciar las medidas del anuncio que se recomienda a la empresa, debido a que tiene buen tamaño y es de fácil ubicación, por lo que no pasaría desapercibido.

Entre estas dos opciones se cuenta con la referencia de que prensa libre es más consultado para cargos que no sean tan complejos, por lo tanto es recomendable adquirir este servicio en prensa libre aunque el gasto sea mayor, pero los convocados serán más afines a los perfiles que se necesiten encontrar.

4. Sitios de internet

Prensa libre ofrece publicaciones vía internet en la página clasificados pl.com y los costos que ofrecen son los siguientes:

Cuadro 10
Cotización servicio de publicaciones de anuncios por internet
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Precios de nuestros planes

Para poder comprar clasificados necesitas estar registrado en clasificadospl.com, si ya estas registrado [ingresa a tu cuenta](#), si no estás registrado, [crea una cuenta](#) y comienza a publicar.

- [Planes VIP](#)
- [Planes Estándar](#)

Planes con posición preferencial

Plan	Descripción	Clasificados	Precio
Básico VIP	Plan básico de clasificados para clasificadospl.com con posiciones preferenciales	2	Q30.00
Estándar VIP	Plan estándar de clasificados para clasificadospl.com con posiciones preferenciales	5	Q60.00
Intermedio VIP	Plan intermedio de clasificados para clasificadospl.com con posiciones preferenciales	10	Q100.00
Pro VIP	Plan pro de clasificados para clasificadospl.com con posiciones preferenciales	20	Q160.00
Súper VIP	Plan súper de clasificados para clasificadospl.com con posiciones preferenciales	30	Q180.00

Planes con posición normal

Plan	Descripción	Clasificados	Precio
Básico	Plan básico de clasificados para clasificadospl.com	2	Q20.00
Estándar	Plan estándar de clasificados para clasificadospl.com	5	Q40.00
Intermedio	Plan intermedio de clasificados para clasificadospl.com	10	Q70.00
Pro	Plan pro de clasificados para clasificadospl.com	20	Q120.00
Súper	Plan súper de clasificados para clasificadospl.com	30	Q150.00

Fuente: elaboración Propia año 2012.

El anuncio vía internet, ofrece la característica que es publicado por el propio interesado, debido a esto los costos son bajos en comparación con el impreso, pero se necesita que los interesados tengan acceso a internet, por lo que es arriesgado limitarse a publicar por este medio únicamente.

5. Instituciones Educativas

Se procederá a publicar anuncios en las carteleras de las instituciones educativas afines en lugares visibles, para atraer personal joven que tiene expectativas moderadas de compensación inicial, además de aportar a la empresa nuevas experiencias.

Para lograr atraer el personal idóneo, por la naturaleza de la empresa, para contratar vendedores, se recomienda utilizar Universidades que ofrezcan la carrera técnico universitario en visita médica, con el objeto de aplicar los conocimientos adquiridos. La universidad que ofrece este tipo de capital intelectual es la Universidad Mariano Gálvez.

En cuanto al resto del personal que se necesite suplir, se podrán colocar anuncios en las diferentes Universidades en los cuales ofrecen todo tipo de carreras que podrán aplicar a las plazas vacantes, entre las cuales se pueden mencionar:

- Universidad de San Carlos de Guatemala
- Universidad Galileo
- Universidad Rafael Landívar
- Universidad Francisco Marroquín

Para ofertar trabajo en estas Universidades no es necesario contactarse con alguna persona en especial, solo se colocan los anuncios en las carteleras informativas.

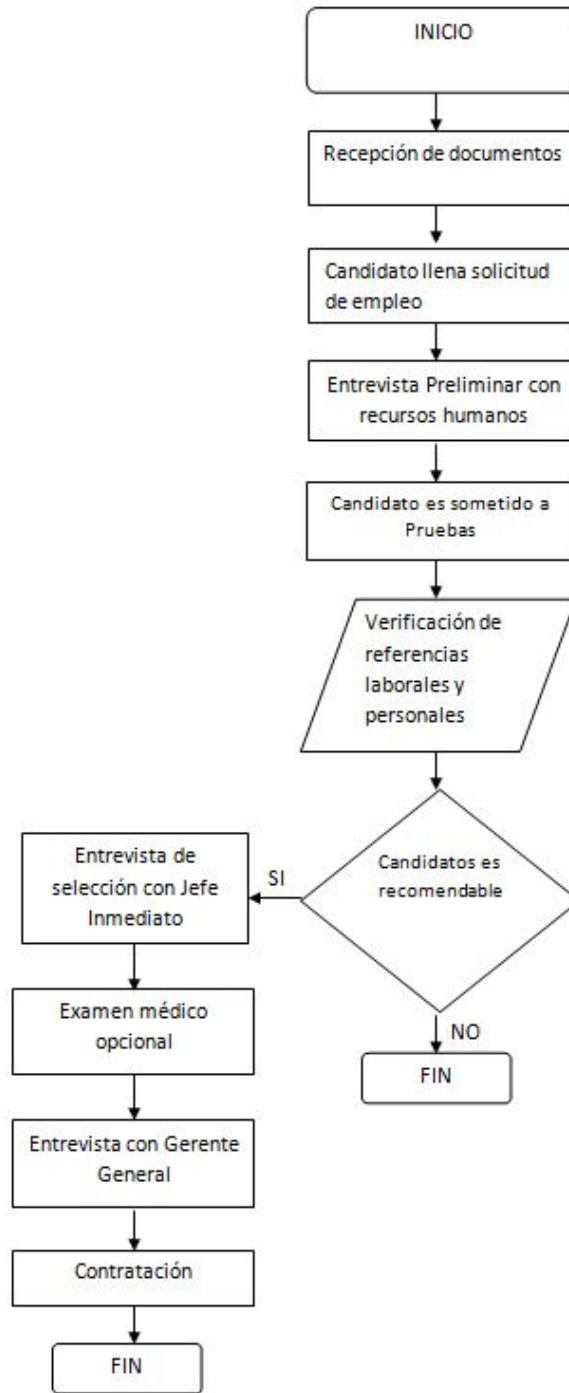
3.8.2 Selección de personal

Una vez se cuente con el grupo de candidatos idóneos obtenidos del proceso reclutamiento, se inicia el proceso de selección, lo que implica llevar a cabo una serie de pasos para la toma de decisión de contratación.

En este proceso intervendrán, la Unidad de Recursos Humanos y los gerentes, con el objeto de seleccionar al candidato idóneo que cumpla con los requerimientos que se hayan establecido con anterioridad.

El proceso de selección lleva una serie de pasos específicos se exponen a continuación:

Figura 11
Pasos del procedimiento de selección
Distribuidora de Productos Farmacéuticos.



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Tomando en cuenta que esta fase es importante para la contratación, la Unidad de Recursos Humanos hará el análisis de las características de los candidatos contra el perfil del puesto que se está buscando, de la siguiente manera:

a) Recepción de papelería.

Para que un candidato sea tomado en cuenta en el proceso deberá de contener la siguiente papelería:

- a. Currículo vitae
- b. Copia de la cedula de vecindad o DPI
- c. Fotografía reciente que ira adjunta al currículo
- d. Antecedentes penales y policíacos
- e. Tarjeta de Salud
- f. Certificaciones o diplomas de estudios realizados y capacitaciones recibidas.
- g. Cartas de referencias laborales
- h. Cartas de referencias personales
- i. Constancias laborales

La Unidad de Recursos Humanos deberá de analizar los expedientes que estén completos con los perfiles del puesto solicitado, para desechar todos aquellos que no hayan cumplido con lo requerido y tomar al personal idóneo para el puesto.

b) Solicitud de Empleo

Los candidatos que hayan sido seleccionados deberán llenar el formulario de solicitud de empleo el cual deberán acompañar con el resto de la papelería, esta solicitud se proporcionara a la empresa como parte de los instrumentos de la propuesta. **(Ver anexo 1)**

c) Entrevista Preliminar

El Jefe de la Unidad de recursos humanos realizara una entrevista preliminar al candidato (**Ver anexo 2**).

En el desarrollo de la entrevista, se proporcionará al candidato información con respecto a la vacante.

En esta entrevista se deberá de indagar y resolver dudas con respecto al aspirante y conocer en qué medida el candidato se apega al perfil del cargo que se desea cubrir, de esta entrevista deberá de quedar por lo menos 3 candidatos que continuaran con el proceso.

d) Pruebas de selección

Luego de haber realizado la entrevista preliminar se procederá a dirigir al personal al lugar en donde se realizaran las pruebas según el puesto a ocupar. Se sugiere continuar utilizando el servicio de la empresa HR CENTER para aplicar la prueba Management para el personal de ventas, quienes por encontrarse actualmente utilizando sus servicios, le ofrecen a la empresa un costo especial.

Cuadro 11
Precio pruebas de aptitud
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

EMPRESA HR CENTER	COSTO
Test de personalidad y competencia comercial	Q 112.00 por candidato

Fuente: elaboración propia año 2012

Este tipo de test se sitúa en 4 ramas, Acción Comercial, Fuerza de Ventas, Relación Cliente y Técnico-Comercial, incluye aplicación de la prueba y calificación obtenida.

Para obtener un informe completo el costo es de:

Cuadro 12
Precio informes de pruebas de aptitud
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

EMPRESA HR CENTER	COSTO
Informe completo y recomendación del candidato apto para el puesto.	Q 570.00

Fuente: elaboración propia año 2012

La empresa propone elaborar un inventario del talento humano con que se cuenta actualmente la empresa, para elegir los mejores visitadores y con respecto a ellos elaborar un perfil que pueda servir para la contratación de los futuros empleados de ventas.

En el caso de la realización pruebas de personalidad DISC al resto de personal puede realizarla la unidad de recursos humanos ya que es sencilla para su aplicación. **(Ver anexo 3)**

e) Verificación de referencias personales y laborales

La Unidad de Recursos Humanos se encargara de verificar las referencias personales y laborales de los resultados obtenidos se procederá asesorar a los Gerentes de Unidad, proporcionando los resultados obtenidos en las pruebas, la entrevista y las referencias, esto con el propósito de poder formarse un panorama de los perfiles de los candidatos, para determinar quiénes pasaran a la segunda entrevista, que será realizada por el Gerente que este solicitando el referido personal.

Formato 6
Confirmación de referencias de candidatos
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Distribuidora de Productos Farmacéuticos

LOGO DE LA
EMPRESA

FORMATO DE CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS

Puesto:	Ejecutivo de Ventas
Nombre del Candidato:	Clara Marroquín
Fecha:	10 de mayo de 2012

Instrucciones:

Contacte a la persona que el candidato señaló como su referencia, lea el guión incluido enseguida y con la información que le proporcionen conteste el formulario que se presenta.

Muy buenas tardes mi nombre es Luis Quiñonez, trabajo en el departamento de recursos humanos de la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos: la Señora Clara Marroquín nos ha proporcionado el número de esa empresa como una referencia laboral, por esa razón deseo comunicarme con la Licenciada Beatriz Barrera, sería usted tan amable de comunicarme con él o en su caso con el Gerente de Recursos Humanos. Gracias.

Buenas tardes Licda. Beatriz Barrera, mi nombre es Luis Quiñonez y el motivo de mi llamada es solicitarle referencias sobre la Señora Clara Marroquín, quien está aplicando en esta empresa para ocupar el puesto de ejecutivo de ventas y nos proporcionó sus datos como referencia laboral, por lo que quisiera molestarla que me contestara algunas preguntas, espero no quitarle mucho tiempo.

Preguntas	Respuestas
¿Qué puesto ocupó en esa Compañía?	Ejecutivo de ventas Distincomer
Cual fue el Período en el que laboró con ustedes?	De Febrero de 1998 a Junio de 2003
¿Qué actividades desempeñaba?	Promovía los nuevos productos
Describa por favor en manera general ¿Cuál fue el desempeño de la Señora Marroquín?	Una persona muy colaboradora, orientada hacia el servicio al cliente, con liderazgo y muy proactiva.

RESUMEN

Nombre de la empresa en la que laboró	Distincomer, S.A.
Teléfono de contacto	XXXXXXXXXX
Persona que proporcionó información	Licda. Beatriz Barrera
Puesto	Gerencia de ventas
Período	1998 a 2003
Actividades que desempeño	Ejecutivo de ventas

Firma de la persona responsable de referencia: _____

f) Entrevista con el Jefe inmediato

El Encargado de recursos humanos, le trasladara los resultados de los 3 candidatos, al jefe del departamento que se encuentre solicitando la vacante, quien les dará una cita para entrevistar a cada uno con el objeto de conocerlos física e intelectualmente, así mismo proporcionarles información respecto al puesto que se encuentra vacante.

El jefe del departamento analizará los resultados de los candidatos entrevistados, y decidirá quién es el idóneo para la plaza, informándole al gerente general y a la unidad de recursos humanos de su decisión final.

g) Examen Médico

La empresa determinara si es necesario llevar a cabo el examen médico a los candidatos, si se le da prioridad conocer el estado de salud, a efecto de reducir los índices y ausentismo por motivos de enfermedad. La empresa podrá contactar una clínica externa para llevar a cabo este proceso.

h) Entrevista con Gerente General

La decisión final de quien será el candidato elegido será directamente del jefe inmediato, con el aval del Gerente General, quienes tendrán la asesoría de Recursos Humanos para la toma de decisión, por lo que el gerente general dará una última entrevista para darle la bienvenida al nuevo integrante y conocerlo físicamente.

i) Contratación

Elegido el candidato que se apegue al perfil del puesto, la unidad de recursos humanos procederá a contratar al personal, informando de todos sus derechos y obligaciones y firmando el debido contrato. **(Ver anexo 4)**

El proceso no es más que la formalización de la persona seleccionada y establecer la manera en que estará contratada, cuáles serán sus derechos y obligaciones, las cuales responden a lo descrito en las leyes laborales del país.

En este proceso deberá informarse lo siguiente:

- Cuál es la remuneración a recibir por sus servicios
- Cuáles serán sus prestaciones
- Las funciones que desempeñara
- El horario de labores
- Su vestimenta
- Prohibiciones dentro de las instituciones.

3.9 Proceso de aplicación de personas

Para efectos de la propuesta solo se detallara la fase de inducción.

3.9.1 Inducción

El Proceso de inducción será organizado por la unidad de recursos humanos, para lo cual se deberá de definir si es impartida por el Jefe de la unidad o el asistente.

3.9.1.1 Inducción a la organización

La persona encargada del departamento de recursos humanos dará la bienvenida a la organización al nuevo o nuevos integrante.

Se proporcionará información de la organización, tal como: historia, filosofía empresarial, objetivos, entre otros, y al mismo tiempo se hará entrega del manual de bienvenida propuesto. **(Ver anexo 5)**

A continuación se detallan las actividades que se deben realizar en esta fase:

- a) Se iniciará con la bienvenida al nuevo colaborador, proporcionando información sobre la historia, filosofía y estructura, todo lo relacionado a la organización.
- b) También se describirán los productos de la empresa, informando al personal cual es la participación de la organización en el mercado y cuáles son los productos y servicios que ofrece.
- c) Se entregara el manual de bienvenida, para que el nuevo integrante pueda contar con información que desee consultar.
- d) Se iniciará la lectura y descripción cada aspecto que se incluye dentro del instrumento, para que el colaborador tenga un panorama general de todo lo que en él se incluye.
- e) Finalizada la inducción se dará un tiempo prudencial para que el colaborador resuelva sus inquietudes.
- f) Se realizará un recorrido de las instalaciones para mostrar las instalaciones físicas, los departamentos con quienes tendrán relación y los servicios de sanitarios y cafetería.

3.9.1.2 Inducción al departamento de trabajo

La segunda fase de la inducción es introducir al nuevo integrante al departamento donde realizará sus actividades, para lo cual se detallan los siguientes pasos:

- a) El jefe inmediato será el encargado de llevar a cabo esta fase, si por alguna circunstancia el jefe no pueda realizarla, podrá ser asignado el colaborador de mayor antigüedad en el departamento.
- b) La persona encargada de la actividad, debe reunir a los empleados del departamento y ofrecer las palabras de bienvenida al nuevo integrante, presentando individualmente mencionando las funciones asignadas.

- c) Se debe informar al colaborador sobre los objetivos del departamento para hacerlo partícipe del alcance de los mismos.
- d) En esta actividad también se le proporcionara el lugar en el cual desempeñara sus labores.
- e) Se le proveerá de mobiliario y equipo, útiles de oficina y todas las herramientas de trabajo necesarias para la realización de sus actividades.

3.9.1.3 Inducción al puesto de trabajo

El jefe inmediato del departamento, será la persona idónea para realizar esta inducción, proporcionándole toda la información inherente al puesto y actividades del mismo, para que comprendan las funciones y el correcto cumplimiento de estas, que se verá reflejado a corto plazo con el cumplimiento de los objetivos.

Por lo anterior mencionado, se hace necesario detallar cada una de las acciones que se deben ejecutar para que el nuevo integrante se sienta familiarizado dentro del departamento:

- a) El jefe inmediato, entregará por escrito al nuevo colaborador las funciones a realizar.
- b) El nuevo colaborador deberá revisar cada una de las tareas a realizar y resolver cualquier duda directamente con su jefe inmediato.
- c) El jefe inmediato deberá asignar a una persona de la unidad para que pueda explicarle al nuevo integrante, la forma específica de realizar cada una de las tareas asignadas al puesto.
- d) Se debe de ayudar al nuevo empleado en la utilización del equipo de oficina, herramientas y/o maquinaria, las cuales dependerán del puesto de trabajo que este ocupe.
- e) El nuevo empleado debe de permanecer en constante supervisión para ayudarle a despejar las dudas que tenga, luego se evaluara su

desenvolvimiento y de ser necesario brindarle ayuda para darle confianza y logre adaptarse a la empresa.

Brindar al nuevo colaborador esta inducción provocara que el nuevo integrante se sienta apoyado y tome confianza, logrando que se adapte rápidamente a las personas tanto como a la empresa, y se puedan obtener los resultados que se esperaban al momento de realizar la contratación.

3.10 Capacitación

La unidad de recursos humanos deberá contar con los elementos básicos para el incremento del desarrollo profesional de los colaboradores, para ello se requiere el conocimiento de las necesidades de capacitación que se deben cubrir, diseñar el programa de capacitación según los resultados, implementar el programa y luego evaluar los resultados obtenidos.

La unidad de recursos humanos debe contar con un plan anual de capacitación, donde se determinen las necesidades básicas de capacitación, qué seguimiento debe darse a esas necesidades detectadas y los principales aspectos a cubrir; este programa deberá ser desarrollado por el encargado de la unidad de recursos humanos, en conjunto con los distintos jefes de los departamentos de la empresa, el cual deberá ser autorizado por el Gerente General; el plan se muestra de manera general, teniendo en cuenta que para un proceso específico se sugiere el procedimiento de la figura posterior; el formato del plan anual de capacitación se presenta en la siguiente figura propuesta:

Metodología a emplear

- Detectar o determinar las necesidades específicas de capacitación.
- Realizar una reunión con los gerentes de los departamentos para discutir los resultados de las necesidades detectadas.
- Elaborar el plan anual de capacitación con base a las necesidades detectadas, debiendo incluir los temas de capacitación a nivel general.
- La capacitación general será programada por el encargado de recursos humanos y los gerentes de cada departamento y la capacitación específica deberá ser por medio de un especialista por medio de sub contratación.
- En caso específico se tomara en cuenta al personal de la unidad de ventas, para que estos puedan adquirir el conocimiento necesario de los productos que distribuye la empresa, con el objeto de incrementar las ventas e incrementar la cartera de clientes.
- Establecer el costo de la capacitación, que debe estar en los rangos que la empresa haya presupuestado para el año.
- Elaborar el contenido del programa de capacitación.
- Realizar un acuerdo con el instructor que la impartirá, estableciendo tema y requerimientos de insumos o material específico.

- Determinar el equipo a utilizar como: Herramientas, máquina que se utilizará para dar la instrucción, uniforme, equipo audio visual, iluminación necesaria, manuales, etc.

a) Diagnóstico y detección de las necesidades de capacitación

Para detectar las necesidades de capacitación dentro de la empresa se sugiere utilizar el método comparativo, estableciendo las discrepancias existentes entre la utilización de materiales, los perfiles de puestos, atención al cliente, entre otros, generando lo ideal contra lo real.

El método sugerido consta de las siguientes fases:

- Determinación de la situación idónea:** Se deben determinar los requerimientos de calidad de los clientes, en la producción y aplicación de funciones; estableciendo las competencias necesarias para los distintos puestos para elaborar el perfil ideal de cada uno.
- Determinación de la situación real:** Se deberán de evaluar las competencias de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a los indicadores que deberán establecerse que servirán como parámetros para considerar si los objetivos han sido alcanzados; además, la supervisión podrá indicar los problemas o conflictos en cada departamento.
- Comparación entre la situación real y la situación idónea:** Posterior a elaborar los perfiles, y con base a los estándares, se realizan las comparaciones para conocer el desempeño de los colaboradores y las habilidades y la actitud que deberían de tener para desarrollar con eficiencia y eficacia sus actividades.

- d. **Determinación de las necesidades de capacitación y toma de decisiones:** de los resultados obtenidos de la comparación realizada permitirá detectar las necesidades de capacitación por cada puesto específico, además se puede hacer un acercamiento más directo con cada colaborador para reforzar los resultados y tomar su opinión acerca de que necesitan ser capacitados.

b) Establecimiento y costo de capacitación

El encargado de la unidad de recursos humanos en conjunto con los otros gerentes de los departamentos de la empresa, han de definir los temas a impartir en capacitación y en la unidad de recursos humanos se encargaran de hacer las cotizaciones necesarias, tomando en cuenta el programa de capacitación específico, cubriendo todos los aspectos necesarios. Los costos serán evaluados y autorizados por el encargado de la unidad, según el estimado autorizado por la Gerencia General.

c) Evaluación de los resultados de la capacitación

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

- **Nivel I Reacción o satisfacción:** este nivel pretende conocer si la capacitación satisface las necesidades de los participantes, determinar en qué medida valoraron la acción capacitadora, y conocer que piensan los participantes acerca de la actividad, materiales, instructores, así como del ambiente en el que se desarrollo el curso, los resultados obtenidos en esta evaluación servirán para realizar mejoras en el proceso.

- **Nivel II aprendizaje:** incorporando una evaluación de conocimientos que formara parte del curso para determinar de manera más específica si los participantes han cumplido con los objetivos de aprendizaje. Para tener un parámetro de comparación se sugiere realizar una evaluación antes y después de la capacitación, para comparar los puntajes de los participantes, regularmente estas evaluaciones contienen las mismas preguntas.
- **Nivel III aplicación o transferencia:** en este tipo de evaluación se realizan evaluaciones para conocer si los participantes se pueden desempeñar en sus labores de manera competente de acuerdo a los objetivos de aprendizaje, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en la capacitación, identificando todas aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

Previo a la capacitación y según los informes obtenidos de la supervisión se podrá determinar la capacidad, rendimiento, eficiencia y constancia de los colaboradores, en si en el personal de ventas, para lo cual, se hará una posterior evaluación en un período no mayor al primer mes después de haber aplicado la capacitación para conocer el desempeño y la mejora obtenida.

3.11 Evaluación del desempeño

En la Distribuidora de Productos Farmacéuticos se deberá de implementa un sistema de evaluación de desempeño, con ello se pretende elevar los estándares y niveles del servicio que se brinda dentro de la organización, detectar problemas de supervisión de personal, e integración del colaborador a la empresa o específicamente al puesto que ocupa, para establecer y desarrollar políticas de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

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

Es importante mencionar que la evaluación del desempeño deberá tener como punto de partida los manuales y perfiles de puestos, de ello dependerá el futuro del colaborador dentro de la empresa, para conocer y medir los atributos, actitudes, resultados y desempeños con relación a la actividad que desempeña, esto servirá de base para determinar posibles ascensos, aumentos de salario, etc. para los colaboradores que sus resultados finales sean sobresalientes. En el caso de los colaboradores que presenten deficiencias se recomendarán capacitaciones, necesarias y retroalimentación para mejorar el desempeño, con el objetivo que permanezcan dentro de la organización.

3.11.1 Objetivos de la Evaluación del desempeño

- Proveer a los directivos de un instrumento que les facilite evaluar técnicamente el rendimiento del personal a su cargo.

- Detectar el grado de satisfacción del evaluado por las tareas asignadas.

- Mejorar el desempeño en las tareas asignadas a cada colaborador.

- Motivar e incentivar a los evaluados.

- Contar con información escrita sobre el desempeño del evaluado.

- Mejorar y facilitar las técnicas de supervisión a fin de aumentar el grado de eficiencia.
- Fomentar las relaciones humanas en la organización, mejorando la comunicación entre jefes y subalternos.
- Mejorar los programas de capacitación ajustándolos a las necesidades reales de la organización.
- Reforzar áreas débiles a través del reconocimiento de las mismas.
- Medio para el desarrollo de la carrera administrativa dentro de la dependencia.

3.11.2 Instrumentos evaluación del desempeño

Se sugiere a la empresa el siguiente formato para evaluar el desempeño de los colaboradores:

Formato 8
Evaluación del desempeño

Nombre: _____
 Fecha: _____ Puesto: _____ Depto.: _____
 Evaluador: _____

FACTORES	EVALUACIÓN
DESEMPEÑO LABORAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Cumple en el tiempo estipulado las metas o producción requerida. - Los resultados de su trabajo están acordes a los objetivos establecidos por su gerencia o unidad. - Muestra disponibilidad en la realización de tareas - Responsabilidad en el cumplimiento de sus labores - Capacidad de mantener diversas tareas al mismo tiempo - Posee habilidad para adquirir conocimientos con rapidez y eficiencia - Su trabajo es ordenado , oportuno y de calidad - Organiza y planifica sus tareas laborales en orden de importancia - Cumple con las directrices estipuladas 	
INICIATIVA Y COLABORACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> - Recopila eficazmente datos de fuentes confiables - Analiza datos, identifica hechos y alternativas - Estimula sugerencias para nuevas formas de solucionar problemas - Brinda apoyo a compañeros y comparte responsabilidad por ideas innovadoras - Maneja eficazmente emergencias y crisis - Pone en práctica opiniones relevantes - Brinda y obtiene apoyo para el manejo de ideas, planes y metas - Busca soluciones anticipándose a situaciones no previstas - Participa activa y constructivamente en los equipos de trabajo 	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	
<ul style="list-style-type: none"> - Colabora con sus compañeros sin que se lo pidan - Mantiene informados de los resultados de las tareas asignadas a sus superiores en forma puntual y eficaz - Escucha atentamente cuando se le dan instrucciones o indicaciones para realizar su trabajo. - Expresa en forma activa sugerencias para mejorar los procedimientos de trabajo - Tiene facilidad para comunicarse con jefes y compañeros de trabajo - Comprende y se relaciona con los sentimientos de los demás - Expresa situaciones que le molestan en su área de trabajo sin entrar en conflicto con sus superiores - Asiste a las reuniones de trabajo puntualmente - Tiene disponibilidad de aceptar cambios rompiendo modelos mentales establecidos. - Mantiene una relación cordial con sus compañeros de trabajo. 	
TOTAL	

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.11.3 Escalas a utilizar en la evaluación del desempeño

Se aplicara una escala de 1 a 10 donde:

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

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

Para realizar las conclusiones de la evaluación del desempeño resumirá lo siguiente:

- Es Idóneo el trabajador_____
- Puede permanecer en el puesto de trabajo _____
- Listo para la promoción_____
- Necesita capacitación_____

3.12 Presupuesto para la implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos dentro de la empresa, es necesario considerar un presupuesto que permita solventar la inversión, reacondicionamiento de las instalaciones, contratación del personal, y gastos de funcionamiento para dicha unidad, para el efecto, a continuación se presenta el detalle de los costos que implica:

a) Costo de Inversión inicial:

- **Instalaciones:** es necesario realizar remodelación de una oficina para ubicar al personal la nueva unidad que se integrara a la empresa, dicha remodelación consistirá en realizar todas las conexiones de red y electricidad por lo que se contratara una empresa para que la realice.

- **Mobiliario:** será necesario adquirir mobiliario y equipo solo para una persona debido a que se cuenta con un escritorio y silla entre el mobiliario de la empresa que pueden ser utilizados para el asistente.
- **Equipo:** es necesario comprar 2 computadoras y una impresora láser para la unidad.

b) Costos de operación

- **Reclutamiento:** para realizar el reclutamiento del personal propuesto para la unidad de recursos humanos, se incluye el costo de un anuncio de 4 X 5", con un costo de Q 3,487.50 pagina, en prensa libre, en la publicación del día lunes, para convocar a los candidatos interesados en aplicar a las dos plazas nuevas.
- **Selección:** para la selección del personal de la nueva unidad se incluyen gastos de la coordinación para evaluar a los candidatos y llevar a cabo la selección del personal idóneo para el puesto, el costo por recibir informe completo de los candidatos idóneos es de Q 570.00 por las dos plazas es de Q 1,140.00.
- **Sueldos y prestaciones:** para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos se sugiere la contratación de dos personas:

Encargo de unidad, con un salario mensual de Q.5,000.00

Asistente unidad, con un salario mensual de Q.3,000.00

Adicional al salario mensual se debe provisionar el 29.15% que son aguinaldo, bono 14, vacaciones, así mismo se tomara en cuenta el 19.67% de cuota

patronal de IGSS y el 8.33% de indemnización, del monto de cada salario de los integrantes de la nueva unidad, este valor corresponde a las prestaciones mensuales.

- **Insumos y útiles de oficina:** para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos es necesario realizar pedidos mensuales de útiles de oficina: papel bond, sobres, folder, lapiceros, lápices, tinta para impresora, entre otros.

- **Gastos varios:** en ese rubro se incluyen los gastos de servicios básicos necesarios para el funcionamiento de la unidad como, energía eléctrica, teléfono fijo, etc.

Cuadro 13
Presupuesto para implementación de la propuesta opción 1
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Cantidad (equipo, actividad, persona)	Descripción	Costo unitario inicial	Costo inicial total	Costo mensual	costo primer año
	INVERSIÓN INICIAL				
	<i>Mobiliario</i>				
1	Escritorio	Q1,200.00	Q1,200.00		
1	Sillas	Q500.00	Q500.00		
1	Archivo	Q1,500.00	Q1,500.00		
	Total costo de mobiliario		Q3,200.00		
	<i>Equipo</i>				
2	Equipo computo	Q4,000.00	Q8,000.00		
1	Impresora	Q400.00	Q400.00		
1	instalaciones varias	Q2,000.00	Q2,000.00		
	Total costo de equipo e instalaciones		Q10,400.00		
	Otros costos de inversion inicial				
1	Reclutamiento y selección		Q4,627.50	Q4,627.50	
	Total otros costos de inversión inicial		Q4,627.50		
	Costos del personal				
1	Encargado unidad de recursos humanos	Q5,000.00		Q5,000.00	Q60,000.00
1	Asistente unidad de recursos humanos	Q3,000.00		Q3,000.00	Q36,000.00
2	Bono 14	Q666.40		Q666.40	Q7,996.80
2	Aguinaldo	Q666.40		Q666.40	Q7,996.80
2	Vacaciones	Q333.28		Q333.28	Q3,999.36
2	Indemnización	Q666.40		Q666.40	Q7,996.80
2	Cuota patronal	Q1,013.60		Q1,013.60	Q12,163.20
	Total costo de personal			Q11,346.08	Q136,152.96
	Costos de operación				
	Insumos y útiles de oficina			Q1,500.00	Q18,000.00
	Gastos varios			Q500.00	Q6,000.00
	Total costo de operación			Q2,000.00	Q24,000.00
	COSTOS TOTALES		Q18,227.50	Q13,346.08	Q160,152.96

Fuente: elaboración propia año 2012

Opción 1: Presupuesto de implementación de la unidad de recursos humanos:

En esta opción se contempla la implementación de la Unidad con dos personas; el encargado de la unidad y un asistente, detallando los costos en el cuadro anterior, incurriendo en una inversión inicial de Q 18,227.50 y los gastos de operación anual ascienden a Q 160,152.96.

Se sugiere que la empresa financie este proyecto con recursos propios, así evitaría el gasto de los intereses.

Cuadro 14
Presupuesto para implementación de la propuesta opción 2
Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Cantidad (equipo, actividad, persona)	Descripción	Costo unitario inicial	Costo inicial total	Costo mensual	costo primer año
	INVERSIÓN INICIAL				
	<i>Mobiliario</i>				
1	Archivo	Q1,500.00	Q1,500.00		
	Total costo de mobiliario		Q1,500.00		
	<i>Equipo</i>				
1	Equipo computo	Q4,000.00	Q4,000.00		
1	Impresora	Q400.00	Q400.00		
1	instalaciones varias	Q1,000.00	Q1,000.00		
	Total costo de equipo e instalaciones		Q5,400.00		
	Otros costos de inversion inicial				
1	Reclutamiento y selección		Q4,057.50		
	Total otros costos de inversión inicial		Q4,057.50		
	Costos del personal				
1	Encargado unidad de recursos humanos	Q5,000.00		Q5,000.00	Q60,000.00
1	Bono 14	Q416.50		Q416.50	Q4,998.00
1	Aguinaldo	Q416.50		Q416.50	Q4,998.00
1	Vacaciones	Q208.30		Q208.30	Q2,499.60
1	Indemnización	Q416.50		Q416.50	Q4,998.00
1	Cuota patronal	Q633.50		Q633.50	Q7,602.00
	Total costo de personal			Q7,091.30	Q85,095.60
	Costos de operación				
	Insumos y útiles de oficina			Q1,500.00	Q18,000.00
	Gastos varios			Q500.00	Q6,000.00
	Total costo de operación			Q2,000.00	Q24,000.00
	COSTOS TOTALES		Q10,957.50	Q9,091.30	Q109,095.60

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Opción 2: Presupuesto de implementación de la unidad de recursos humanos:

En esta opción se contempla que se implemente la unidad solo con un encargado de recursos humanos, quien lleve a cabo la administración de personal dentro de la empresa.

En el cuadro anterior se muestra la reducción en costos comparado con la opción 1, ya que el costo de la inversión inicial sería de Q 10,957.50 y los costos anuales de operación ascienden a Q 109.095.60.

Haciendo una sumatoria de las ventas detalladas de enero a julio del año 2011, sacando un promedio ascendería a Q 1, 406,162.80 comparado con la inversión de la implementación y costo de operación que asciende a un total de Q 120,053.10, invertir en la unidad significaría un 11 %, tomando las ventas por el resto del año disminuiría este porcentaje, la empresa podría invertir en beneficio de los colaboradores y de ella misma.

Para el caso de las 2 opciones, si la empresa considera necesario costear la implementación de la unidad de recursos humanos financiado, podrá optar por un préstamo a una tasa preferencial en uno de los bancos del sistema en los cuales realiza sus transacciones. En tal medida, el préstamo sería financiado por un año que si puede ser cubierto por la empresa.

Así mismo es de tomar en cuenta que al contar con la Unidad de Recursos humanos se pretende disminuir la rotación de personal y los ingresos de la empresa serán mayores debido al crecimiento en las líneas de productos, por lo que el beneficio cualitativo del proyecto indica que la empresa se ahorra mas en gastos de desvinculación y reclutamiento, selección e inducción al realizar correctamente los procesos por contar con personal idóneo para el suministro de personal a la organización.

No obstante el costo operacional de la Unidad de Recursos Humanos trae importantes y enormes beneficios a la organización, como lo son:

- Atraer y seleccionar talentos
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado

- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos
- Mayor estabilidad y permanencia del personal y la consiguiente reducción de rotación del personal
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.
- Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo. Lo anterior favorece el éxito potencial al cargo
- Mejoramiento continuo
- Genera capital intelectual, recurso más importante dentro de las organizaciones.

3.13 Relación costo beneficio de la propuesta

Sugiriendo a la empresa optar por la opción 2, la implementación de la unidad de recursos humanos, tendrá un costo total de Q. 120,053.10, con lo que se podrá mejorar los procesos de admisión, inducción y capacitación del personal, se contratara personal idóneo para los puestos de trabajo existentes de la empresa, con esto se podrá mejorar la ejecución de las funciones, procedimientos y atribuciones de cada puesto y en general incrementar la productividad de la empresa y reducir el incremento en la desvinculación de empleados que en el último año ha obligado a la empresa a desembolsar un total de **Q. 284,178.48** por concepto de reposición y admisión 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 57.75 % que la actual gestión del talento humano, por lo que ahorrará un total de **Q. 164,125.38**.

Por lo anterior expuesto, es de vital importancia crear la unidad de recursos humanos, que corrija las deficiencias en los procesos e incremente las necesarias, para el buen desempeño de los colaboradores y el beneficio de la empresa.

3.14 Sensibilización y concientización

Luego de terminada la propuesta y con las bases fundamentadas de los aspectos negativos que tiene la empresa para Administrar al personal, se concertara una reunión con el Gerente General y los mandos medios de la empresa, para socializarles los resultados obtenidos en el Diagnostico, para que observen cuales con las fallas en los procesos y hacerles conciencia que los colaboradores son parte importante de la empresa por lo que es vital apoyarles en el desarrollo de sus actividades, reforzar sus conocimientos y habilidades, así como suministrar personal que tenga la capacidad de desempeñar los cargos en los cuales son colocados.

Se presentara la propuesta y se hará énfasis en los beneficios que obtendrá la empresa, así como los costos que dejaran de erogar, al disminuir la rotación de personal, para que sea incrementada la unidad por lo menos con una persona como encargada, luego podrán incrementarse la unidad según sean las necesidades de la empresa, y por el crecimiento de la misma.

CONCLUSIONES

1.- Según la investigación realizada se constato que las deficiencias que presenta la empresa en la administración del recurso humano, es por la inexistencia de una unidad de recursos humanos, que pueda aplicar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

2.- Contratación de personal que no cumple con los perfiles de puesto requerido, por la falta de descriptores de puesto, realizando las convocatorias sin la debida información, por lo que se cuenta con personal que no es el idóneo por la falta de especificaciones al momento de publicar los anuncios.

3.- La selección de candidatos se ha visto limitada por una inadecuada convocatoria, contando con una cantidad de candidatos que no aplican al perfil del puesto.

4.- La empresa realiza una inducción inadecuada, provocando que el personal no se adapte y no se sienta parte de la empresa, incrementando la rotación de personal por falsas expectativas.

5.- En la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño, por lo tanto tampoco se realizan capacitaciones en pro de mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1.- Crear la Unidad de Recursos Humanos, respecto a la propuesta en la opción 2, solamente con el encargado de la unidad, tomando como base lo aquí descrito, para que se logre una óptima administración del recurso, y con ello lograr los objetivos de la organización.

2.- La empresa deberá tomar conciencia de la problemática que enfrenta respecto a la administración de personal, por lo que deberán iniciar acciones inmediatas y elaborar un plan de acción de revisiones periódicas, para evaluar los beneficios logrados.

3.-Llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción, tomando en cuenta que de ello depende que se contrate personal competente y se logren identificar con la empresa, para un desempeño de labores eficiente y eficaz.

4.- Brindar una inducción que contenga los datos importantes de la empresa para que permita a los nuevos integrantes a identificar cual será su papel dentro de la empresa, para contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma.

5.- Realizar evaluaciones de desempeño, para detectar las necesidades de capacitación y apoyar a los colaboradores con el desarrollo de conocimientos habilidad y destrezas, para beneficios de los mismos colaboradores y de la empresa.

6.- Realizar seguimiento y evaluaciones de los beneficios obtenidos con la implementación de la unidad de recursos humanos y reforzarla con servicios que incrementen la productividad y satisfacción de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Admindeempresas.blogspot.com (no posee datos de la bibliografía de donde fue citado el texto)
2. Benavides Pañeda, R. J. 2,004. **Administración**. 1ª. ed. México., McGraw-Hill, 354 p.
3. Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano, German Villamar, Traductor. 1ª. Ed. Bogota, Colombia, McGraw-Hill. 475 P.
4. DeCenzo D.; Robbins S. 2,001. **Administración de Recursos Humanos**. 1ª. ed. México., Limusa, 564 p.
5. Diccionario Manual de la Lengua Española Vox, 2007, Larousse Editorial, S.L. Consultado 19 de abril de 2011. Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/distribuidora>.
6. Franklin Fincowsky, E. B. 1998. **Organización de empresas, Análisis, diseño y estructura**, 1ª. Ed. México, Distrito Federal, McGraw-Hill. 341 P.
7. Munch Galindo, L. 1997. Fundamentos de Administración; caso y prácticas. 2ª. Ed. México, Trillas. 271 P.
8. Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa Pag. 14-15) Consultado el 20 de abril de 2011, Disponible en: www.aiu.edu
9. Robbins Stephen. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10ª. Ed. México. Prentice Hall, 675 p.
10. Stoner James, A. F. y Freeman, R. E. 1992. Administración. Arturo Córdova Just, Traductor. 5ª. Ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 781 p.
11. Universidad de San Carlos de Guatemala, Apuntes de Administración 1 106 p.
12. Werther W. B.; Davis K. 2,000. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ª. ed. México. McGraw – Hill, 582 p.

ANEXOS

ANEXO 1

Solicitud de empleo

Fotografía

Distribuidora de Productos Farmacéuticos

SOLICITUD DE EMPLEO

Instrucciones: Use letra clara en todas las hojas, asimismo, se le indica que este formulario deberá ser llenado a mano por el solicitante.

Fecha: _____

I. Datos Personales

Nombre completo: _____

Dirección actual: _____

Estado civil: _____

Fecha de nacimiento, en día, mes y año: _____

Edad: _____

Teléfono casa: _____ Teléfono celular: _____

II. Información familiar:

Nombre completo	Edad	Ocupación	Trabajo actual (Empresa y teléfono)
Del Padre:			
De la madre:			
Cónyuge:			
Hermanos:			

Nombre completo de los hijos	Fecha de Nac.	Sexo	Centro de Estudios

III. Educación:

Enumere los estudios que haya realizado:

Nivel	Grado Alcanzado	Establecimiento	Ciudad/Pueblo	Fecha Del-AI	Título obtenido
Primaria					
Básico					
Diversificado					
Universitario					
Post Grado					

Último título/Diploma obtenido: _____

Otros cursos recibidos	Nombre del Curso	Duración hrs.	Año	Institución	Posee diploma

¿Estudia actualmente? _____ ¿Qué estudia? _____ Horario: _____
 Lugar de estudios: _____

IV. Experiencia Laboral

Anote los trabajos que ha desempeñado. Empiece por el más reciente o actual.

1. Nombre de la Empresa: _____
 A qué se dedica la Empresa: _____
 Dirección: _____
 Nombre del Jefe Inmediato: _____ Cargo del jefe inmediato: _____
 Si trabaja actualmente ¿Se le puede pedir referencias? _____
 ¿Por qué? _____

PUESTOS DESEMPEÑADOS	DE	A	SUELDO	
	Mes - Año	Mes - Año	Inicial	Final

Funciones principales que realizó: _____
 Motivo de su retiro: _____

2. Nombre de la Empresa: _____
 A qué se dedica la Empresa: _____
 Dirección: _____
 Nombre del Jefe Inmediato: _____ Cargo del jefe inmediato: _____

PUESTOS DESEMPEÑADOS	DE	A	SUELDO	
	Mes - Año	Mes - Año	Inicial	Final

Funciones principales que realizó: _____
 Motivo de su retiro: _____

3. Nombre de la Empresa: _____
 A qué se dedica la Empresa: _____
 Dirección: _____
 Nombre del Jefe Inmediato: _____ Cargo del jefe inmediato: _____

PUESTOS DESEMPEÑADOS	DE	A	SUELDO	
	Mes - Año	Mes - Año	Inicial	Final

Funciones principales que realizó: _____

Motivo de su retiro: _____

V. Datos Laborales

Puesto (s) que solicita: _____

¿Cómo se enteró de la plaza? Anuncio _____ Amigo _____ Pariente _____ Otro (indique) _____

En caso de pariente o amigo indique nombre y lugar de trabajo: _____

Años de experiencia que tiene en ese puesto: _____

Fecha en que podría empezar a trabajar: _____

Sueldo mínimo que aceptaría Q _____

¿Es propietario de vehículo? _____ Tipo, marca y modelo: _____

¿Ha solicitado trabajo anteriormente en la empresa? Si _____ No _____

VI. Información socio-económica

¿Cuántas personas viven en su casa? _____

Tipo de vivienda: Propietario _____ Inquilino _____ Pensionista _____ Vive con su familia _____

¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____

¿Obtiene otros ingresos aparte de su sueldo? Si _____ No _____

¿Cómo los obtiene? _____

VII. Información física y biológica

Diarrea _____ Nerviosismo _____ Pulmonía _____ Artritis _____ Presión Alta _____

Dolores de cintura _____ Asma _____ Desmayos _____ Manchas _____ Dolor de huesos _____

Neumonía _____ Presión Baja _____ Gastritis _____ Fracturas _____ Dolores de cabeza _____

Catarros fuertes _____ Mareos _____ Tuberculosis _____ Alergias _____ Dolor articulaciones _____

Convulsiones _____ Ulcera _____ Problemas _____ visuales _____ Problemas auditivos _____

¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? Si _____ No _____

En caso afirmativo, indique:

Tipo de Operación: _____ Fecha: _____

¿Sufre alguna limitación física o mental? Indique: _____

VIII. Referencias

Indique los nombres de tres personas que no pertenezcan a su familia y que puedan dar, de preferencia, referencias directas de trabajo: _____

Nombre: _____ Tel.: _____

Empresa donde trabaja _____ Puesto que desempeña _____

Dirección: _____

Indique por qué puede dar referencias suyas _____

Nombre: _____ Tel.: _____

Empresa donde trabaja _____ Puesto que desempeña _____

Dirección: _____

Indique por qué puede dar referencias suyas _____

Nombre: _____ Tel.: _____

Empresa donde trabaja _____ Puesto que desempeña _____

Dirección: _____

Indique por qué puede dar referencias suyas _____

Observaciones: (Escriba en este espacio cualquier información, aclaración o ampliación que considere importante señalar). _____

Hago constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos a que investigue.

Firma

IMPORTANTE

La siguiente papelería deberá ser completada para dar trámite a su solicitud:

- Currículum vitae
- Fotografía reciente
- Fotocopia de Cedula completa
- Afiliación de IGSS
- Antecedentes penales
- Antecedentes Policiacos
- Tarjeta de Salud

ANEXO 2

Guía de entrevista preliminar y resumen de los resultados de la entrevista

Guía para la primera entrevista

Fecha de la entrevista: _____

Datos de identificación

Nombre: _____

Estado civil: _____

Puesto solicitado: _____

Aspectos personales

¿Cómo se enteró de la plaza vacante? _____

¿Conoce algún empleado de la empresa? _____

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? _____

¿Qué le impulso a escoger nuestra empresa? _____

¿Cómo puede la empresa ayudarle a lograr sus objetivos? _____

¿Conoce el Producto de la empresa? _____

¿Estima que la experiencia que posee es suficiente para el puesto que solicita? _____

Factores educacionales

¿Qué nivel de educación ha concluido? _____

¿Estudia actualmente? _____

¿Ha recibido cursos de capacitación? _____

¿De que clase? _____

Factores laborales

¿Trabaja actualmente? _____

¿Funciones realizadas en el trabajo anterior? _____

¿Aspectos que le gustaban del trabajo anterior? _____

¿Logros alcanzados en el trabajo anterior? _____

Factores intangibles

¿Qué cree usted que le ayuda a su desenvolvimiento? _____

¿Qué valora más en un puesto de trabajo? _____

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? _____

¿Cuándo puede empezar a trabajar? _____

¿Está dispuesto a trabajar en el interior del país? _____

¿Cuál es su pretensión salarias? _____

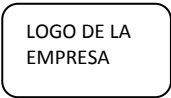
Nombre del entrevistador _____

Puesto _____

Observaciones _____

Para finalizar la entrevista, es fundamental hacer una última pregunta

¿Tiene usted alguna pregunta final?



Luego de realizada la entrevista se tomara el siguiente formato para resumir lo relevante para la selección del candidato.

Distribuidora de Productos Farmacéuticos
Lista de verificación de entrevista de selección de personal

Nombre del candidato: _____
Fecha de la entrevista: _____
Puesto solicitado: _____
Quien realizo la entrevista: _____

Resumen de los comentarios del entrevistador

Evaluación de varios aspectos (1=mínimo, 10=máximo)

Aspecto del candidato: _____
Habilidad del puesto: _____ Intereses: _____
Educación: _____ Experiencias: _____
Antecedentes: _____ Estabilidad: _____
Expectativas salariales que sean de acorde a lo presupuestado: _____
Disponibilidad: _____

Comentarios del puesto que solicita

Actitud respecto al empleo anterior: _____
Actitud respecto al jefe anterior: _____
Expectativas de responsabilidad: _____
Expectativas profesionales: _____
Observaciones adicionales: _____

Seguimiento del candidato

Ninguno _____
Solicitante no apto _____
Someter a Pruebas _____
Concertar entrevista con jefe _____
Considérese para el puesto _____

ANEXO 3
PRUEBA DISC (PERSONAL)
Y PRUEBA PIAV (INTERESES
PERSONALES ACTITUDES Y VALORES



Análisis de Comportamiento

Al completar el cuestionario en la siguiente página usando el software o el programa de IDS se generará un informe completo con la información que puede cambiar los próximos 20 años de su vida.

Su informe personal se fusiona con un sofisticado análisis de comportamiento a través de las operaciones de un programa computacional, lo cual le proporciona una valiosa percepción personal que puede ayudarle a cambiar su vida.

Este amplio informe detallado le ayudará a descubrir cualidades acerca de Ud. mismo (a), que pueden ser la llave para abrirle nuevas puertas de oportunidades.

Ud. será capaz de entender y mejorar su trabajo y/o su estilo de administración.

El informe le proporciona valiosa información acerca de cómo comunicarse efectivamente. Además, tendrá a su alcance un importante plan de acción que le ayudará en el desarrollo de su propio plan hacia el éxito.

Con ello, Ud. será capaz de verse y entenderse a sí mismo (a) como nunca lo había hecho antes y le permitirá estar mejor preparado (a) para demostrarle a otros cómo vivir y trabajar siendo más feliz y eficiente.

Instrucciones:

En las siguientes páginas Ud. verá 24 grupos de palabras que describen un estilo de personalidad. Cada grupo contiene 4 líneas de palabras. Por cada grupo, seleccione aquella línea de palabras que mejor le describen. Escriba una en el recuadro de la columna MEJOR "M" de esa línea. Luego, seleccione la línea de palabras cuyas características indiquen lo que menos le describen. Marque con una en la columna MENOS "LM". Repita este proceso con los 23 grupos restantes.

M	LM	EJEMPLO
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Espontáneo (a)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contento(a), satisfecho (a)
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Positivo(a), no admite dudas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En paz, tranquilo (a)



Nombre _____ Compañía _____

M	LM	Foco: <input type="checkbox"/> Laboral <input type="checkbox"/> Personal	M	LM	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entusiasta(a)	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disciplinado (a), controlado (a)	13
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contento(a), satisfecho (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Generoso (a), dispuesto (a) a compartir	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positivo(a) digno de confianza		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Animado (a), usa gestos para expresarse	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En paz, tranquilo (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Persistente, implacable, se rehusa a renunciar	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cuidadoso(a), Calculador (a)	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sociable, disfruta de la compañía de otros	14
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Audaz, atrevido (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paciente, consistente, deliberado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Apoya a los demás		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Autónomo (a), independiente	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Encantador (a), agradable		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voz suave, apasible, reservado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Expresivo (a)	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amable, gentil	15
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Audaz, toma riesgos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Persuasivo (a), convincente	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Diplomático (a), discreto(a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Humilde, reservado (a), modesto (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Satisfecho (a), contento (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Magnético (a), atrae a los demás	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respetuoso (a), muestra respeto	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cautivador (a)	16
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pionero (a), explorador (a), emprendedor (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amable, gusta de dar y ayudar	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Optimista		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Resignado (a), cede	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Servicial, complaciente, listo para ayudar		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De carácter fuerte, dominante	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dispuesto, conforme	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Buena compañía, sociable	17
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ansioso (a), impaciente		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sencillo (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Metódico (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrovertido (a), habla libre y audazmente	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vivaz, alegre, entusiasta		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Restringido (a), reservado (a), controlado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lógico (a)	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Objetivo (a)	18
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obediente, sigue órdenes, cumplidor		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amable, atento (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inconquistable, determinado (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Voluntarioso (a), obstinado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Divertido (a), juguetón (a), alegre		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Divertido (a), alegre	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aventurero(a), toma riesgos	7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Atractivo (a), encantador (a), atrae a los demás	19
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Analítico (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sistemático	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cordial, cálido (a), amigable		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obstinado (a), inflexible	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moderado (a), evita extremos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Complaciente	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sociable, disfruta de la compañía de otros	8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inquieto (a), incapaz de descansar o relajarse	20
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estructurado (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amigable, amistoso (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vigoroso (a), energético (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Popular, agradable para la mayoría	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benévolo (a), tolerante de las acciones de otros		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ordenado(a), organizado(a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Competitivo (a), busca ganar	9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desafiante, Aserivo (a)	21
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Considerado (a), atento (a), amable		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Crítico (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extrovertido, le gusta pasarlo bien, sociable		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Casual, relajado(a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Armonioso(a), adaptable		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alegre, despreocupado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Agresivo (a), retador (a), entra en acción	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Valiente, atrevido (a), con coraje	22
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alma de la fiesta, extrovertido (a), divertido (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inspirado(a), motivado(a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Incauto (a), los demás toman ventaja de mí		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Evita la confrontación	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Temeroso (a), tímido (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Callado (a), reservado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inspirador	11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cauteloso (a), precavido (a), cuidadoso (a)	23
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Comprensivo (a), compasivo (a), solidario (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determinado(a), decidido(a), inquebrantable	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tolerante		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Convincente, seguro de sí	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Agresivo (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Complaciente, bondadoso(a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Parlanchín conversador (a)	12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jovial, bromista	24
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Controlado(a), restringido (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organizado (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Convencional, rutinario (a)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vigoroso(a), osado (a), atrevido (a)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Decisivo(a), certero(a), firme en la toma de decisión		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sereno (a), calmado(a), no se entusiasma fácilmente	

Intereses Personales, Actitudes y Valores

Los valores personales son aquellos intereses, metas y preferencias que guían nuestras vidas y nuestras carreras. Esta evaluación fue diseñada para ayudarle a determinar sus principales valores y preferencias.

Por favor, lea atentamente las instrucciones.

Nombre: _____

Compañía: _____

Puesto: _____

Hombre Mujer

Instrucciones:

Hay 12 grupos, cada uno de los cuales consta de 6 casillas para elegir.

No hay un tiempo determinado para responder al cuestionario, pero por favor emplee sólo el tiempo necesario para contestarlo.

Seleccione su preferencia personal en cada uno de los 12 grupos, evaluando cada una de las 6 casillas de la siguiente forma: 1 para su primera elección, 2 para la segunda, etc.

En cada uno de los 12 grupos, cada número (1 al 6) sólo podrá utilizarse una vez y cada casilla deberá contener un número.

Ejemplo:

Mis intereses personales son:

- | | |
|---|-----------------------------------------|
| 2 | Independencia |
| 5 | Integrarme a un grupo con tradiciones |
| 6 | Aprecio por la belleza de la naturaleza |
| 1 | Seguridad económica |
| 3 | Servicio a los demás |
| 4 | Conocimiento |



<p>1. Mis temas favoritos:</p> <input type="checkbox"/> Matemáticas/Ciencia <input type="checkbox"/> Ciencias Políticas <input type="checkbox"/> Ética/principios <input type="checkbox"/> Bellas Artes <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Temas humanitarios	<p>7. Si obtuviera una cantidad fuerte de dinero:</p> <input type="checkbox"/> Embellecería el ambiente <input type="checkbox"/> Me asociaría a una organización/club exclusivo <input type="checkbox"/> Lo donaría <input type="checkbox"/> Ahorraría una parte/Invertiría otra parte <input type="checkbox"/> Incrementaría mis conocimientos <input type="checkbox"/> Lo donaría a una entidad con mis creencias
<p>2. Mis intereses personales son:</p> <input type="checkbox"/> Controlar mi destino <input type="checkbox"/> Proteger mis creencias <input type="checkbox"/> Disfrutar de la belleza de la naturaleza <input type="checkbox"/> Seguridad económica <input type="checkbox"/> Servir a los demás <input type="checkbox"/> Expandir mi conocimiento	<p>8. Pienso que los impuestos se deben invertir en:</p> <input type="checkbox"/> Ayuda para los indigentes <input type="checkbox"/> Milicia/Defensa <input type="checkbox"/> Nueva tecnología <input type="checkbox"/> Fundaciones para las artes <input type="checkbox"/> Mejorar la productividad <input type="checkbox"/> Justicia
<p>3. Las actividades de ocio que disfruto:</p> <input type="checkbox"/> Trabajo voluntario <input type="checkbox"/> Aprender cosas nuevas <input type="checkbox"/> Hacer el papel de mentor y organizar a otros <input type="checkbox"/> Invertir/gastar dinero <input type="checkbox"/> Visitar museos y exhibiciones <input type="checkbox"/> Unirme a grupos con tradiciones	<p>9. Las personas que admiro como modelos:</p> <input type="checkbox"/> Humanitarios <input type="checkbox"/> Líderes militares <input type="checkbox"/> Empresarios <input type="checkbox"/> Artistas <input type="checkbox"/> Científicos <input type="checkbox"/> Líderes éticos
<p>4. Mis motivadores personales son:</p> <input type="checkbox"/> Ser un líder <input type="checkbox"/> Educación continua <input type="checkbox"/> Valores tradicionales <input type="checkbox"/> Ayudar a los demás <input type="checkbox"/> Incrementar mi red <input type="checkbox"/> Armonía y Unidad	<p>10. La forma en la que me gustaría contribuir a la sociedad:</p> <input type="checkbox"/> Ayudando a los enfermos y desamparados <input type="checkbox"/> Como empresario <input type="checkbox"/> Haciendo lo que debo hacer <input type="checkbox"/> Protegiendo los recursos naturales <input type="checkbox"/> Como inventor <input type="checkbox"/> Como líder comunitario
<p>5. Mis metas de trabajo son:</p> <input type="checkbox"/> Actividades ambientales <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> Construir mi negocio <input type="checkbox"/> Guiar a los demás <input type="checkbox"/> Reforzar la justicia <input type="checkbox"/> Servicios sociales	<p>11. Mis objetivos personales son:</p> <input type="checkbox"/> Ayudar a los demás <input type="checkbox"/> Carrera política <input type="checkbox"/> Libertad financiera <input type="checkbox"/> Descubrir nuevos conocimientos <input type="checkbox"/> Expresión artística <input type="checkbox"/> Compartir mis creencias
<p>6. Mis deseos de mejora personal son:</p> <input type="checkbox"/> Explorar mis creencias <input type="checkbox"/> Ayudar a los demás <input type="checkbox"/> Roles de liderazgo <input type="checkbox"/> Seguridad económica para el retiro <input type="checkbox"/> Educación adicional <input type="checkbox"/> Embellecer mi entorno personal	<p>12. Mis intereses extracurriculares son:</p> <input type="checkbox"/> Investigar y desarrollar nuevas ideas <input type="checkbox"/> Protección del medio ambiente <input type="checkbox"/> Proyectos comunitarios <input type="checkbox"/> Negocios de medio tiempo <input type="checkbox"/> Política <input type="checkbox"/> Actividades espirituales

ANEXO 4

Contrato individual de Trabajo

Original: Para la empresa contratante
Duplicado: Para el Trabajador

No. 001

C O N T R A T O I N D I V I D U A L D E T R A B A J O

Yo Mario Gregorio de Paz Hernández 42 años de edad, sexo masculino, de estado civil casado, de nacionalidad guatemalteco, que resido en 4ave. A 12-27 zona 13 Col. Lomas de Pamplona, vecino en Guatemala con Cedula de Vecindad No. de Orden A-1 y Registro No. 789592 extendida en Guatemala en representación de Distribuidora de Productos Farmaceuticos, S.A. ubicado en la 9ª. Avenida 30-05 zona 12 Apto. "A" Colonia el Bosque en la que laboran hasta este momento 01 trabajador, por una parte y por la otra, Clara Elizabeth Marroquín Valdez de 37 años de edad, sexo Femenino de estado civil casada, de nacionalidad guatemalteca, que reside en la 1 Avenida "C" 2-29, Zona 1, vecino de Guatemala con Cedula de Vecindad No. de Orden U-22 y Registro No. 103,105 extendida en Guatemala.

Quienes para los efectos de este contrato se denominaran PATRONO 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 01 del mes de mayo del año 2012.

SEGUNDA: El trabajador prestara los servicios siguientes: Asistente de recursos humanos, encargado del apoyo a la unidad de recursos humanos, en el suministro de personal.

TERCERO: Los servicios serán prestados en: 9ª. Avenida 30-05 zona 12 Apto. "A" Colonia el Bosque.

CUARTA: La duración del siguiente contrato es: Tiempo Indefinido.

QUINTA: No limitación a jornada de trabajo. Por el tipo de servicios que prestará el Trabajador se le considera y califica como un "Empleado de Confianza" y al tenor de lo contemplado en el artículo 124 del Código de Trabajo, éste no estará sujeto a las limitaciones de la jornada ordinaria de trabajo. Por su parte el Trabajador manifiesta que por la calidad de los servicios que prestará al Patrono, expresamente acepta la calificación de "Empleado de Confianza" que se le hace.

SEXTA: Sueldo base acordado, más la bonificación e incentivo de ley, pagado en efectivo mensualmente en la 9ª. Avenida 30-05 zona 12 Apto. "A" Colonia el Bosque y regulado específicamente por el acuerdo en forma global de pagos derivados de productividad y eficiencia al amparo de la ley de bonificación incentivo para trabajadores del sector privado.

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: El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala el día 01 del mes de septiembre del año 2003 en dos ejemplares: uno para cada una de las partes.

OBSERVACIONES:

Firma o Impresión digital del trabajador

Firma o Impresión digital del patrono

ANEXO 5
MANUAL DE INDUCCIÓN

Manual de Inducción

Información de la empresa

Distribuidora de Productos Farmacéuticos le brinda una cordial bienvenida y como nuevo integrante y parte importante de esta empresa, es necesario que usted conozca aspectos generales de la empresa así como de regulación para realizar sus labores dentro de esta, por lo que se ha elaborado el presente manual de inducción.

Por lo anterior se le invita a que lea detenidamente el presente manual, cualquier duda que tenga respecto a lo que aquí se detalla, dirigirse a su jefe inmediato.

MISIÓN

“Brindar a nuestros Clientes productos Farmacéuticos y Biotecnológicos de la más alta calidad para mejorar la Calidad de vida de los pacientes de la región”.

“Ofrecer a nuestros Clientes Internos y Externos servicios de Excelencia para satisfacer sus necesidades con efectividad”.

VISIÓN

“Ser la compañía más Admirada y Respetada en la región por:
Ser el socio ideal en crear alianzas de negocios para generar riqueza en forma ética.

“Posicionamiento dentro de los 15 primeras compañías en los países que participamos en los próximos 2 años”.

VALORES

- ❖ Confianza
- ❖ Actitud ganadora y de servicio
- ❖ Respeto y de trabajo en equipo
- ❖ Iniciativa y creatividad e implementación
- ❖ Comunicación
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Velocidad y efectividad

OBJETIVO

Apoyar el desarrollo integral de Distribuidora de Productos Farmacéuticos, así como a la labor de otras empresas que trabajen con la organización, cumpliendo así los objetivos específicos previamente establecidos.

Quien es Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Esta empresa está conformada por un conjunto de sólidas compañías esencialmente orientadas al cuidado de la salud y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Unidas por una misma filosofía, hoy en día ocupa una posición de liderazgo en la Argentina y en toda Latinoamérica.

De esta gama de organizaciones nace Distribuidora de Productos Farmacéuticos que promueve y comercializa sus productos en Guatemala.

Servicios

Para que conozcas, la función principal de Distribuidora de Productos Farmacéuticos es la representación de la Organización en Guatemala

comercializando sus productos en el país, la línea Argentina y línea México, para lograr esto se requiere llevar a cabo las siguientes funciones:

- ❖ Compra de productos farmacéuticos dentro del mismo corporativo (importaciones) siempre respetando los canales de distribución ya establecidos.
- ❖ Venta de los productos farmacéuticos a los distribuidores, quienes son los que se encargan de hacerlo llegar a las farmacias, médicos o al consumidor final.
- ❖ Promoción de ventas de los productos farmacéuticos por medio de los Agentes de Información Médica (AIMS) ante los médicos y dependientes de farmacia para el posicionamiento de marca pues estos son quienes son los que prescriben el medicamento.
- ❖ Ventas al por menor según sea el cliente

Productos

La empresa distribuye los siguientes productos:

Antibióticos, antidepresivos, antihipertensivo, tranquilizantes, diclofenaco de prescripción, antidiarreicos, cicatrizantes, inmunoestimulantes y antiepilépticos

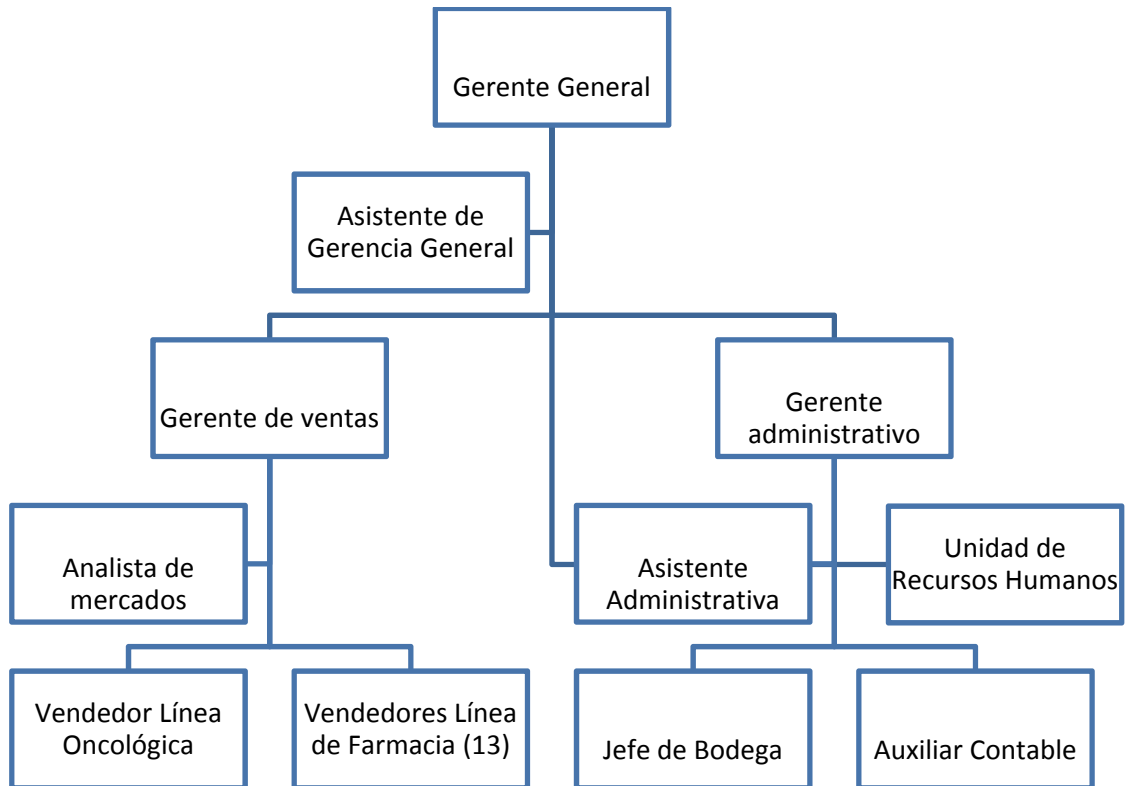
Que se resume a las siguientes líneas que trabaja la empresa:

Línea Pediátrica

Línea Sistema Nervioso Central

Línea Oncológica

Estructura de Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Autoridades

- ❖ Gerente General
(Nombre)

- ❖ Gerente Administrativo
(nombre)

- ❖ Gerente de ventas
(nombre)

Competencia

Los principales competidores de la empresa se determinan por estar incluidos en el mismo mercado de producto ético sin leches ya que manejan productos similares según IMS, estos son:

- Sanofi-Aventis
- Roemmers
- Unipharm
- Pfizer
- Novartis
- Asofarma
- Glaxosmithkline
- Abbott

Como distribuimos nuestro producto

Se utilizan 4 canales de distribución para hacer llegar el producto al consumidor final:

- 1) Compra del producto dentro del Corporativo a Panamá
- 2) Venta del producto a los distribuidores.
- 3) El distribuidor vende el producto a la farmacia, institución y/o médico prescriptor.
- 4) La farmacia, institución y/o médico prescriptor vende el producto al consumidor final.

Condiciones de la contratación

- La jornada de trabajo es de lunes a viernes, con horario de 8:00 a 17:00 horas.
- Si se requiere trabajar fuera del horario establecido, se pagará tiempo extraordinario de acuerdo a lo que dicta el Código de Trabajo.
- El tiempo para almorzar es de 1 hora.

Beneficios laborales y prestaciones

- Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a descansar con goce de sueldo, 15 días por cada año trabajado.
- Aguinaldo: Se tiene derecho al aguinaldo proporcional al tiempo laborado o del 100% en caso de tener un año de labor continua.
- Bono 14: Se tiene derecho al 100% del bono 14 cuando se tenga como mínimo un año de labor continua o a su parte proporcional.
- Indemnización (Cuando es despido injustificado).
- Comisiones e inventivos
- Depreciación de automóvil (según sea el caso)
- Bonos de gasolina (según sea el caso)

Días de descanso

Los días de descanso remunerado de acuerdo al Código de Trabajo son:

1º de enero.

Jueves, Viernes y Sábado Santos.

1º de mayo.

30 de junio.

15 de agosto

15 de septiembre.

20 de octubre.

1º de noviembre.

24 de diciembre a partir de las 12:00 horas.

25 de diciembre.

31 de diciembre a partir de las 12:00 horas.

Trabajo a desempeñar

Debe de recordar que el trabajo a desempeñar nos compromete con nuestros compañeros, clientes y sociedad.

El trabajo lo debemos realizar con integridad, responsabilidad y excelencia.

Las indicaciones específicas al cargo le serán proporcionadas por su jefe inmediato quien asignara a un responsable que le apoye en el desarrollo de las mismas.

Adicionalmente le proporcionaran la siguiente información:

- Médicos y Farmacias a visitar en el caso de los AIMS
- Horario de comidas
- Recesos para tomar la refacción
- Llamadas telefónicas y correo personal

Forma y días de pago

Los pagos se harán abonando a la cuenta de depósitos monetarios que se abrirá a su nombre en el banco.

Los días de pago serán el último día hábil de la quincena o del mes.

Son consideradas faltas con sanciones las siguientes

- El robo
- Las mentiras
- La irresponsabilidad
- Los chismes
- La falta de colaboración
- Ausentismo sin razón justificada
- Daño o mal uso de las instalaciones mobiliario y equipo.

Medidas disciplinarias

Se tomarán las siguientes medidas disciplinarias considerando la falta o dimensión de la misma. Estas son:

- Llamada de atención en forma verbal
- Primera llamada de atención en forma escrita
- Segunda llamada de atención en forma escrita
- Suspensión de labores o goce de salario según sea el caso.
- Despido inmediato.

Normas de Higiene y seguridad

El cumplimiento de las siguientes normas son de vital importancia, el fin es de que desarrolles de una mejor manera tu trabajo:

- Mantener Higiene personal
- Mantener el orden y limpieza en sus lugares de trabajo
- Lavar los utensilios de cocina cuando sean utilizados.
- Depositar la basura en su lugar.

La Inducción que te brindaran estará desarrollada de la siguiente manera:

- En encargado de la inducción te dará un recorrido por las instalaciones de la empresa, luego te presentara con el jefe inmediato y compañeros de trabajo con quien tendrás relación laboral.
- El jefe inmediato te ubicara en tu puesto de trabajo en el caso del personal administrativo.

- En el caso de los Agentes de informática Medica (AIMS) se te entregaran manuales para capacitación respecto a los productos de la compañía y se le darán a conocer normas y procedimientos.
- Recorrido por el o los lugares donde podrás obtener los insumos necesarios para realizar tu trabajo; así como el procedimiento con que debes solicitarlos cuando estos se agoten.
- Indicarle cual será el mobiliario y equipo que emplearás para realizar tus funciones, haciendo énfasis en el cuidado y correcto uso del mismo.
- Se te señalara la manera en la que se procederá de suscitarse algún problema, indicándote a quién puedes acudir para solucionar el mismo.
- Indicarle a quien le deberás rendir informes
- Y por último se te dará a conocer las estipulaciones en el horario de trabajo, hora de entrada, hora de refacción, hora de salida, etc.
- En el caso de que fueras a pertenecer a la fuerza de ventas se te dará a conocer el panel médico y tu plan de trabajo así como las zonas asignadas de responsabilidad con base en el territorio a cubrir.

Esperamos que te sientas en un ambiente cómodo y agradable de trabajo y que éste te permita alcanzar el desarrollo profesional y humano que llene tus expectativas y que te facilite lograr tus objetivos individuales.

Atentamente,

Distribuidora de Productos Farmacéuticos.