

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA FÁBRICA DE CALZADO”**



WENDY PAOLA GATICA SANDOVAL

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

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

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
PARA UNA FÁBRICA DE CALZADO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

WENDY PAOLA GATICA SANDOVAL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
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

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área de Matemática - Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área de Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Área de Administración - Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisólia

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Índice

No.	Contenido	Página
	Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Definición de empresa	1
1.1.1	Definición fabrica	1
1.2	Definición de administración	1
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Fase de planeación	2
1.3.1.1	Elementos de la planeación	3
1.3.1.2	Filosofía empresarial	5
1.3.1.3	Principios de la planeación	5
1.3.1.4	Instrumentos de la planeación	5
1.3.2	Organización	7
1.3.2.1	Principios básicos de la organización	7
1.3.2.2	Elementos de la organización	8
1.3.2.3	Instrumentos de la organización	9
1.3.2.4	Tipos de organización	12
1.3.2.5	Estructura organizacional	12
1.3.3	Integración	17
1.4	Gestión del talento humano	18
1.4.1	Propósito de la gestión del talento humano	19
1.4.2	Importancia de la gestión del talento humano	19
1.4.3	Funciones principales	20
1.4.4	Organización de la unidad de recursos humanos	20
1.5	Procesos de la gestión del talento humano	21
1.5.1	Admisión de personas	22
1.5.2	Aplicación de personas	26
1.5.3	Compensación de personas	29
1.5.4	Desarrollo de personas	30
1.5.5	Mantenimiento de personas	34
1.5.6	Monitoreo de personas	42
1.6	Definición de diagnóstico	44

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

No.	Contenido	Página
2.1	Metodología de la investigación	45
2.2	Antecedentes	48
2.3	Estructura organizacional actual	49
2.4	Situación actual de la gestión del talento humano	51
2.5	Manifestación de las deficiencias y necesidades detectadas	51
2.5.1	Situación del proceso de admisión	51
2.5.2	Situación del proceso de aplicación	60
2.5.3	Situación del proceso de compensación	66
2.5.4	Situación del proceso de desarrollo del personal	66
2.5.5	Situación del proceso de mantenimiento	69
2.5.6	Situación del proceso de monitoreo del personal	78

CAPÍTULO III PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA FÁBRICA DE CALZADO

3.1	Justificación de la propuesta	80
3.2	Objetivo de la propuesta	82
3.3	Fundamentación estratégica	82
3.4	Diseño organizacional propuesto para la fábrica de calzado	92
3.5	Funciones propuestas para la unidad de recursos humanos	96
3.6	Descripción de puestos de la unidad de recursos humanos	97
3.7	Implementación de la unidad de recursos humanos	106
	Conclusiones	142
	Recomendaciones	144
	Bibliografía	146
	Anexos	149

Índice de Gráficas

No.	Contenido	Página
1	Organigrama actual de la fábrica de calzado	49
2	Organigrama nominal actual de la fábrica de calzado	50
3	Forma actual de captación del personal	52
4	Entrevistas al personal previa contratación	55
5	Exámenes aplicados al personal previa contratación	56
6	Pruebas al personal previa contratación	57
7	Material entregado a los empleados en su primer día de labores	61
8	Actividades que se dan a conocer al nuevo empleado	62
9	Situación de la orientación al nuevo empleado	63
10	Asuntos dados a conocer a los empleados en su primer día	64
11	De la capacitación al personal	67
12	Estudios actuales que realiza el personal	68
13	Forma en que los trabajadores ven a sus jefes respectivos	70
14	Comportamiento del jefe ante errores cometidos por el empleado	71
15	Accesibilidad de los directivos para sus empleados	72
16	Forma de proceder de los gerentes de línea en cuanto a faltas	73
17	La manera como perciben la ventilación los empleados	74

No.	Contenido	Página
18	Conocimiento respecto a normas y procedimientos de higiene	75
19	Problemas de salud a los que se enfrentan con frecuencia	76
20	Naturaleza de la comunicación dentro de la empresa	78
21	Organigrama general propuesto	94
22	Organigrama nominal de la unidad propuesta	95

Índice de Figuras

No.	Contenido	Página
1	Procesos de gestión del talento humano	21
2	Selección comparativa del personal	25
3	Diagrama de flujo del proceso de selección de personal	54
4	Diagrama de flujo del proceso de admisión	59

Índice de Tablas

No.	Contenido	Página
1	Esquema de plan de acción	7
2	Cumplimiento de normas de higiene y seguridad	77
3	Costo estimado para la implementación de la propuesta	107
4	Presupuesto de salarios propuestos para la nueva unidad	108
5	Proyección de gastos estimados para el primer año	109
6	Esquema para presupuesto de costos de capacitación	127

Introducción

En la administración se integran y coordinan los recursos organizacionales, tales como: personas, materiales, financieros, tiempo, espacio, tecnología, máquinas y equipo; con miras a lograr objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. La tarea de la administración del recurso humano en las empresas es la de diseñar rumbos hacia una integración individuo-organización realmente efectiva, que permita mejorar los índices de satisfacción y los indicadores de productividad. La responsabilidad de ésta es entonces, conquistar y mantener las personas en la empresa, trabajando, desarrollando capacidades, dando lo máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

El contenido del trabajo de tesis denominado “CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, PARA UNA FÁBRICA DE CALZADO”, representa un aporte para los niveles de dirección de dicha empresa.

El capítulo uno presenta el marco teórico que sustenta la investigación, así: la gestión de recursos humanos, funciones e importancia del departamento de recursos humanos, los procesos de la gestión de personal, plan de acción y presupuesto.

El capítulo dos es el diagnóstico de la situación actual; describe la forma en la que actualmente se está realizando dicha gestión en la empresa objeto de análisis.

El capítulo tres es la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos para una fábrica de calzado, establece la: presentación, objetivos, estructura organizacional, la misión, visión, políticas de personal, la administración del recurso humano, creación de la unidad de recursos humanos, el costo y plan de acción.

En el apartado de conclusiones se presenta la síntesis de los hallazgos que se obtuvo mediante la presente investigación y en el segmento de recomendaciones se sugieren alternativas de solución, que se pueden aplicar para contribuir a resolver las principales problemáticas encontradas.

Finalmente se incluye la bibliografía consultada y en el anexo, algunos cuadros como parte del aporte.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Toda organización se dedica a una actividad productiva en particular, necesitan contar con el capital humano idóneo, para la ejecución de las acciones orientadas al logro de los objetivos propuestos, además favorece a los intereses individuales de sus colaboradores, para ello es necesario contar con recursos financieros, materiales y tecnológicos, entre otros sistemas y procedimientos.

1.1 Empresa

“Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales”. (20:SP)

“Es la organización de los elementos de la producción naturaleza, capital y trabajo con miras a un fin determinado. La realizan las personas naturales y/o jurídicas, nacionales y/o extranjeras, públicas y/o privadas, con o sin fines lucrativos”. (20:SP)

1.1.1 Fábrica

Una fábrica es un lugar físico donde se transforma la materia prima propiamente dicha en producto terminado, el cual es el que sale a ser ofrecido en el mercado.

1.2 Administración

La administración es, en si misma un proceso orientado a encaminar a una entidad hacia el alcance de sus objetivos mediante la utilización de los diferentes recursos y el aprovechamiento del esfuerzo ajeno. La administración es aplicable a todo tipo de organización, sea lucrativa o no, sea privada o pública, sea una industria manufacturera o de servicios.

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (15:1)

1.3 Proceso administrativo

La administración es una actividad humana fundamental y es la base para el logro del acoplamiento del trabajo individual. Para ello, es necesario aplicar el proceso administrativo, el cual se puede definir como “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionadas y forman un proceso integral” (22:SP)

El proceso administrativo se encuentra conformado por cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

1.3.1 Planeación

La planeación es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que van dirigidas a la consecución de uno o varios objetivos. Implica el seguimiento detallado de un curso de acción basándose en suposiciones e investigaciones respecto a ocurrencias futuras.

La planeación, “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas”. (20:SP)

Los planes le indican a una empresa, hacia dónde debe ir, es decir que es un puente entre donde la organización se encuentra al momento y donde desea estar en un futuro.

1.3.1.1 Elementos de la planeación

De acuerdo a Koontz y Weihrich los elementos de la planeación son:

a) Misión

Señala el propósito de ser de la empresa, identifica la función que la misma cumple en la sociedad.

- Visión

“Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla”. (19:SP)

- Valores

“Los valores organizacionales son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas”. (19:SP)

b) Objetivos

Son los resultados que la organización desea obtener luego de un período determinado, es lo que se desea alcanzar. Los objetivos pueden ser: Individuales o colectivos; generales o particulares y a corto ó largo plazo.

c) Estrategias

Son aquellos objetivos que una empresa se plantea a largo plazo e incluye el planteamiento de las acciones a tomar para su cumplimiento así como la asignación de los recursos que se requerirá para su aplicación.

d) Políticas

Son criterios que orientan en la toma de decisiones, contribuyen en la resolución de asuntos específicos antes de que se llegue a convertir en un problema.

e) Procedimientos

Son guías que detallan la secuencia en la que deben desarrollarse ciertas actividades específicas de una empresa.

f) Reglas

Son prohibiciones específicas, es decir que cada persona no decide si quiere o no realizar o no cierta acción, es una decisión administrativa de carácter obligatorio.

g) Programas

Son los planes en los que se debe determinar la secuencia en la que se realizará las diferentes operaciones, además de señalar el tiempo que requerirá el cumplimiento de cada una de ellas.

h) Presupuestos

“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado”. (4:1-5)

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero, dinero que necesita gastarse o invertirse para conseguir aquellas actividades planificadas y que necesita generarse para cubrir el costo de finalización de la actividad, es decir los ingresos. Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios, para realizar todas las actividades involucradas en un proceso.

1.3.1.2 Filosofía empresarial

La base que sustenta a una organización se denomina filosofía empresarial. Es en ella donde se refleja la esencia, razón y forma de ser de quienes la conforman, generando la identidad de la misma la cual debe ser única.

“La filosofía empresarial está compuesta por tres elementos: Misión, Visión y Valores”. (19:SP)

1.3.1.3 Principios de la Planeación

a) De la flexibilidad

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

b) De la unidad

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos generales de tal manera que sean considerados en cuanto a su enfoque, y armonía en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre ellos.

c) De la precisión

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos. La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades; esto facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes. (15:31)

1.3.1.4 Instrumentos de la planeación

Estos instrumentos constituyen un apoyo a toda organización para realizar un control adecuado en el avance de la consecución de los objetivos y metas que se han propuesto.

a) Planes

Están conformados por un diseño de las acciones que se tomarán en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos y especificando cómo se hará.

a.1 Clases de planes:

- Plan de acción
- Plan de trabajo
- Plan de investigación
- Plan operativo
- Plan operativo anual
- Programa anual de trabajo (16:6)

Para la elaboración del presente informe se utilizó solamente el plan de acción, cuya definición y contenido se presentan en lo sucesivo.

a.1.1 Plan de acción

Un plan de acción es una serie de pasos a seguir para lograr un objetivo determinado. Es: “Un programa de acción específico para cada unidad organizacional.... el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales”. (16:7)

Dicho de otra forma, es una presentación condensada de las tareas que deben ejecutarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando una cantidad de recursos asignados con la finalidad de lograr un objetivo planteado.

Un plan de acción debe contener:

- Objetivo del plan: qué es lo que se desea alcanzar
- Actividades a realizar : qué se va hacer para alcanzar el objetivo
- Tiempos de inicio y ejecución: cuándo se quiere lograr:
- Responsables directos de cada actividad: quién lo debe hacer

- Costos: Especificar el costo estimado por actividad (16:6)

Tabla 1
Esquema de plan de acción

Objetivo:				
Actividades	Metas	Responsable	Calendarización	Costo

Fuente: Material de apoyo curso de administración II. Facultad de Ciencias Económicas.

1.3.2 Organización

La organización de una empresa implica la coordinación de las diferentes actividades que se realizan en la misma, es un proceso en el que se debe estructurar las relaciones existentes entre las muchas funciones que se ejecutan.

1.3.2.1 Principios básicos de la organización

La función de organización se sustenta en cuatro principios:

a) Principio de la especialización

La división del trabajo a manera de que cada empleado ejecute actividades más concretas y reducidas con la finalidad de obtener más precisión y destreza.

b) Principio de la unidad de mando

Para cada función un solo jefe, los empleados no deben recibir instrucciones de dos fuentes al respecto de una misma ocupación.

c) Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad

Debe haber un nivel de responsabilidad y autoridad preciso para cada jefe de los diferentes niveles jerárquicos.

d) Principio del equilibrio dirección-control

Se debe otorgar las medidas de control adecuadas para cada grado directivo de la entidad. (15:39)

1.3.2.2. Elementos de la Organización

Los elementos de la organización formal son:

a) Funciones

Las funciones son un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se asignan a los órganos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

b) Jerarquías

Eslabón dentro de la estructura organizativa en el cual se encuentran órganos con un similar grado de autoridad y responsabilidad en relación a los objetivos de la institución, independientemente de la función o actividad que realicen dichos órganos.

c) Puestos

Los puestos son posiciones de trabajo ocupadas por personas que realizan las tareas propias del cargo.

Posición de trabajo. Personificación del cargo. Conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular.

Los cargos son un conjunto de tareas similares que son agrupadas bajo el mismo nombre. Unidades de trabajo específicas e impersonales constituidas por un conjunto de tareas que deben realizar quienes los ocupan, aptitudes que deben poseer, responsabilidades que deben asumir y condiciones de trabajo.

Los órganos, para cumplir con la función propia de su naturaleza, cuentan con individuos que desde el punto de vista jerárquico y presupuestal ocupan cargos en los que se definen las responsabilidades y deberes que asumen sus titulares y las tareas que deben realizar. (9:55)

1.3.2.3 Instrumentos de la organización

“Hay diferentes instrumentos que se utiliza para apoyar la función de organización, los principales son:

- Organigramas
- Manuales
- Diagramas de flujo
- Carta de distribución del trabajo
- Análisis de puestos” (11:39)

A continuación la definición y descripción del diagrama de flujo y el organigrama, que fueron los instrumentos utilizados en el documento presente.

• Flujograma

El flujograma o diagrama de flujo del proceso es un instrumento del proceso de organización que consiste en la representación gráfica de los hechos de todo tipo, por medio de símbolos, con la finalidad de obtener una visualización de las diferentes actividades que se realizan para el logro de un objetivo determinado, permitiendo así la identificación de puntos críticos en los cuales pueda

registrarse o identificarse procesos innecesarios o bien la falta de algún procedimiento importante.






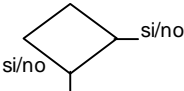


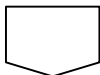
“Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo”.
(19:S.P)

Según la American National Standard Institute –ANSI-, los tipos de organigrama que se puede utilizar son dos:

- I. Diagrama de flujo vertical; al cual también se le denomina gráfico de análisis del proceso. Este gráfico detalla los procesos mediante la colocación de la simbología en las columnas y el detalle de cada actividad de la rutina en las líneas.
- II. Diagrama de flujo horizontal; en este gráfico se presenta la misma simbología que en el vertical, pero a diferencia del mismo este va ilustrando de manera horizontal cada procedimiento, a la vez que hace sobresalir a cada persona ó unidad responsable de ejecutar cada etapa del proceso, permitiendo así visualizar la responsabilidad de cada involucrado.

Simbología que se utiliza en un flujograma

Con el propósito de representar los flujos de información, el ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados a la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra a continuación:

Símbolo	Significado	Utilización
	Inicio / Fin	Indica el inicio y fin del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Revisión	Indica la revisión y medición de la documentación
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo

Fuente: Guía para elaboración de diagramas de flujo. Mideplan, Julio 2009.

1.3.2.4. Tipos de Organización

Hay dos tipos de organización, los cuales se definen de la siguiente manera:

a. Organización Formal

De acuerdo a Koontz y Weihrich, una organización formal es aquella que cuenta con una “estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”. (9:204)

No obstante, señala que la misma debe ser flexible y dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo y además reconocer la individualidad de los gustos y capacidades en la misma, canalizando el esfuerzo individual hacia metas grupales y organizacionales. Es decir que en ningún momento deberá orientarse hacia un esfuerzo aislado.

b. Organización Informal

Este tipo de organización establece un conjunto de relaciones interpersonales que se dan de manera natural por la interacción de los individuos de una organización; conformada por un conjunto de actividades sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Es decir que este es el tipo de relación que no aparece en un organigrama, sino que se constituye de manera espontánea entre los empleados de una organización.

1.3.2.5 Estructura Organizacional

La estructura organización, “describe los criterios organizacionales: el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización”. (8:5)

Características de la estructura organizacional

I. Complejidad

“Se refiere al número de diferentes puestos y unidades de trabajo en una organización”. (6:258)

Las actividades dentro de una organización suelen dividirse en niveles, a ello se refiere la complejidad, de manera que mientras más niveles tenga una empresa, se vuelve más alto el grado de complejidad.

II. Formalidad

Esta característica señala la medida en la que se utilizan los canales formales de comunicación, es decir que tantos procedimientos y normativas se sigue en la organización. A mayor cantidad de procedimientos y normativas que guíen la conducta que debe seguir el personal, mayor formalidad de la organización.

III. Centralización

“Se refiere a la medida en que los ejecutivos delegan autoridad a niveles inferiores de la organización. Cuanto menos autoridad deleguen, más centralizada será la organización”. (6:258)

1.3.2.6 Diseño Organizacional

Consiste en diseñar o modificar la estructura organizacional que más se adecúe a la estrategia, ambiente, tamaño y entorno de la misma. Para lograrlo, el diseño organizacional se basa en seis componentes, de la siguiente manera:

- 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 que refleja
- f) Sistema de organización que refleja” (8:4)

a) *Tipo de estructura organizacional*

- Organización funcional

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización”. (15:40)

- Organización por producto/mercado

“Es característica a las empresas de producción, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí”. (15:40)

- Organización Matricial

“Este tipo de organización posee un doble flujo de autoridad (vertical desde el punto de vista jerárquico y horizontal desde el punto de vista técnico o de proyecto), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo”. (20:SP)

b) *Dimensiones de la estructura y sus categorías*

Sirve para determinar las categorías organizacionales y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc. Las categorías pueden ser de nivel estratégico, táctico y técnico.

Las dimensiones pueden ser:

- Vertical

“En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad”. (10:301)

La línea de mando indica que cada subordinado responde a un solo jefe, indica la cantidad de personal que cada jefe es capaz de supervisar, también señala

qué nivel de autoridad y toma de decisiones puede delegarse a niveles inferiores.

- Horizontal

La dimensión horizontal comprende la división del trabajo en la organización, se crean unidades en las que se agrupa al personal para realizar tareas que se complementan entre sí para contribuir en el logro de los objetivos que la organización se ha planteado.

c) Modelos del diseño organizacional y sus características

I. "La organización mecánica (burocracia):

Es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización.

Sus características:

- Relaciones jerárquicas rígidas
- Deberes fijos
- Alta formalización
- Canales de comunicación formalizados y
- Autoridad de decisión centralizada

II. La organización orgánica (adhocracia):

Estructura que es baja en complejidad, formalización y centralización.

Sus características:

- Alta adaptabilidad
- Ligeramente acoplada y flexible
- Colaboración
- Deberes adaptables
- Baja formalización
- Comunicación informal

➤ Autoridad de decisión descentralizada” (8:13)

d) *Tipos de departamentalización*

Desde el punto de vista clásico

- “Funcional: Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización.
- Por producto o servicio: Es característica a las empresas de producción, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- Por clientes: Consiste en crear unidades para servir a los distintos compradores. Por lo general se aplica en empresas comerciales.
- Por territorio: Es eficiente cuando las unidades de la empresa, realizan actividades en sectores alejados físicamente. Se utiliza principalmente en el área de ventas.
- Por proceso: Se utiliza de base el proceso de fabricación de un producto o equipos de trabajo”. (15:40)

e) *Tramo de control administrativo*

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

- Crecimiento vertical: que consiste en tramos estrechos o de estructuras altas
- Crecimiento horizontal: que consiste en tramos amplios o de estructuras planas” (8:25)

f) Sistema de organización

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización.

Hay tres sistemas fundamentales:

- Sistema Lineal

Es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo” (15:44)

- Sistema Funcional

“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”. (8:26)

- Sistema Lineal – Staff

“Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados. Para ello:

a. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función

b. Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función”. (15:47)

1.3.3 Integración

Este proceso se refiere a la obtención, ubicación y cuidado de los elementos humanos necesarios para la ocupación de los puestos que hacen posible ejecutar las labores necesarias de una entidad.

Agustín Reyes Ponce define la integración de la siguiente manera: “Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (15:62)

Los principios en los que se basa la integración de personal son:

- De la adecuación de hombres y funciones
- De la provisión de elementos administrativos
- De la importancia de la introducción adecuada

Además, la integración se sustenta en cinco elementos básicos, los cuales son

- “Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación
- Desarrollo” (15:64)

1.4 Gestión del talento humano

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 de desempeño”. (3:9)

La gestión del talento humano se refiere no sólo a la captación, sino también al mantenimiento y desarrollo del individuo, de sus habilidades que implica el cuidado del entorno laboral en el que el mismo se desenvuelve.

El capital humano no sólo representa un conjunto de costos necesarios para la organización, reflejados en planillas laborales. En contraposición, cada persona representa habilidades, conocimientos, ideas, personalidad, destrezas, capacidades, entre otros, los cuales pueden ser factores de competitividad, para

aquellas empresas que invierten esfuerzos en desarrollar su máximo potencial, en la captación del personal adecuado, en el puesto adecuado, sino a la mejor persona en el puesto adecuado.

El recurso humano es clave para llevar a una empresa al fracaso o al éxito, gran parte de ello depende del lugar que el mismo ocupe en la organización, puede ser visto como nada más que un recurso o bien puede ser visto como seres humanos dotados de diversas competitividades, capaces de brindar una ventaja a la empresa por encima de sus competidores.

1.4.1 Propósito de la gestión del talento humano

“El propósito de la gestión del talento humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (17:9)

1.4.2 Importancia de la gestión del talento humano

“Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología”. (2:3)

La gestión del talento humano se convierte en un apoyo importante en la construcción de tales ventajas para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

Aún al día de hoy, hay empresas que cuestionan acerca del papel de las personas para las organizaciones, es decir que no han resuelto la importancia que conlleva para contribuir al logro de los objetivos de la misma, además de

obtener una ventaja competitiva, no fácil de imitar por otras organizaciones, la cual redundará en la calidad de productos y servicios

1.4.3 Funciones principales de la gestión del talento humano

Las funciones de la unidad de recursos humanos en general son las siguientes:

- “Ayudar y prestar servicios a la organización, dirigentes, gerentes y empleados
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo profesional del mismo
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía, además de buscar solución a los problemas que se desatan entre éstos
- Llevar el control de beneficios de los empleados
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales
- Supervisar la administración de los programas de prueba
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales”. (22:SP)

1.4.4 Organización de la unidad de recursos humanos

“Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo

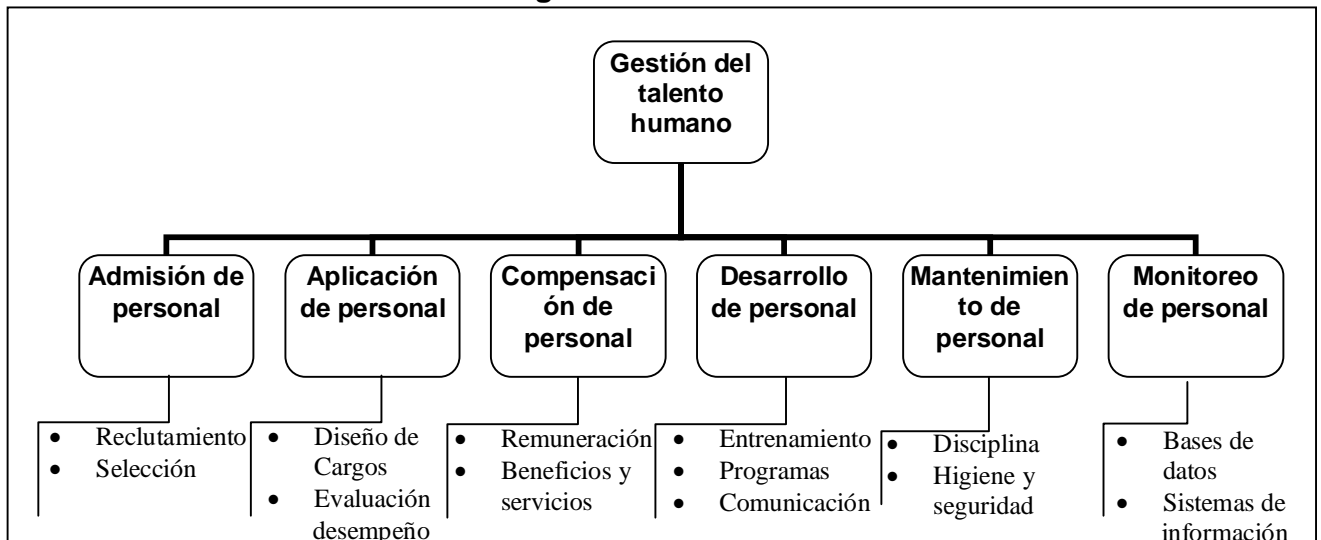
social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (14:38)

La ubicación de la unidad de recursos humanos en una empresa, depende tanto del tipo de organización como de las diferentes necesidades que la misma tenga. Hay que tomar en cuenta que el mismo cumple una función de apoyo, de asesoría, puede recomendar y coordinar, pero los responsables directos serán los directivos de línea.

1.5 Procesos de la gestión del talento humano

La gestión de la unidad de recursos humanos se desarrolla a través de seis procesos, como se ilustra en la figura siguiente:

Figura 1
Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Libro "Gestión del Talento Humano", Idalberto Chiavenato

En la figura se observa la manera en la que debiera desarrollarse una correcta gestión de los recursos humanos, agrupado por actividades de acuerdo al proceso al que corresponden. Para efectos de aplicación en la propuesta se desarrolla únicamente los tres primeros procesos de la gestión de recursos humanos. A continuación la descripción de los seis procesos y en qué consiste cada uno.

1.5.1 Admisión de personas

Es el primer paso que se realiza en la gestión de recursos humanos, consiste en los procesos mediante los cuales la empresa incorpora nuevo personal a las labores cotidianas de la misma. Incluye básicamente la localización de los candidatos para un proceso selectivo y la elección de las personas que más se adecúan a sus necesidades.

- *Diseño de cargos*

Es un proceso mediante el cual se organiza el trabajo a través de la especificación de las tareas necesarias para desempeñar un cargo, las calificaciones que el ocupante debe poseer y la retribución o recompensa del mismo para atender las necesidades de los empleados y de la organización

Un cargo se refiere a la “descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”. (3:165)

- *Descripción de cargos*

El diseño de cargos es el detalle del contenido del mismo, las valoraciones que debe poseer el ocupante y las recompensas que recibirá para sustentar las necesidades que la organización y los empleados requieran. El descriptor de un

cargo debe contener el qué, cómo, en qué condiciones y porqué de un puesto de trabajo.

1.5.1.1 Reclutamiento

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

Reclutamiento interno

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

Reclutamiento externo

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

Técnicas del reclutamiento externo

- Anuncios en periódicos. Estos anuncios dependen del tipo de cargo que se quiera ocupar. Se debe tomar en cuenta la redacción del mismo, al respecto, los especialistas en publicidad indican que este debiera contar con cuatro características básicas representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo y acción).
- Carteles o avisos en sitios visibles. Esta técnica puede ser mayormente utilizada para cargos sencillos como obreros.

- Agencias de reclutamiento. Las compañías pueden optar por contactar agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos.
- Base de datos de candidatos. La empresa puede también optar por consultar sus propios archivos y considerar a aquellos candidatos de que participaron en reclutamientos anteriores.
- Contactos con escuelas y universidades. Se puede recurrir a las escuelas especializadas o a las universidades para reclutar candidatos jóvenes o recién graduados.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados. Es una técnica que bien puede ser útil para ahorrar tiempo y costos, la información respecto a la vacante llega al candidato a través del empleado.

1.5.1.2 Selección

Siempre que ya se disponga de un grupo idóneo de candidatos obtenido a través del reclutamiento, inicia entonces el proceso de selección. Este consiste en elegir y clasificar a los candidatos que más se ajusten a las necesidades del cargo que se desea cubrir, el proceso de selección es un filtro que ayuda a que entren a la organización solamente aquellas personas que llenan las características requeridas con el objetivo de adquirir personal que mejore el rendimiento laboral.

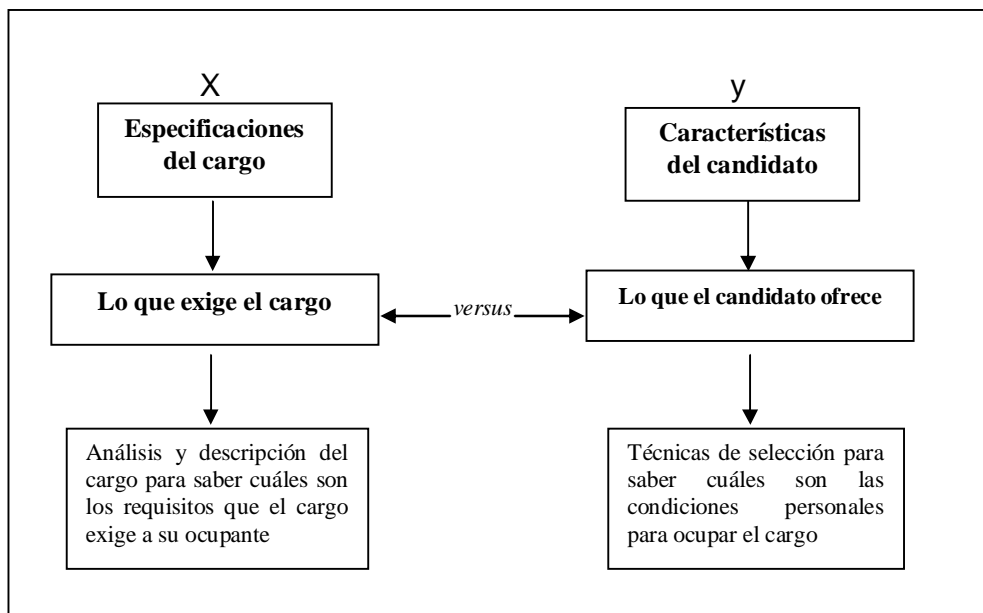
La selección “es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o

aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". (3:238)

El proceso de selección esta conformado por dos variables, una de ellas conformada por los estrictos requerimientos de la empresa respecto al cargo, es decir que es generada por la descripción y el análisis del cargo y, por otro lado está la segunda variable constituida por aquellos candidatos que desean llenar la plaza vacante, el perfil de los seleccionados.

A continuación una ilustración de la selección como proceso de decisión y elección:

Figura 2
Selección comparativa del personal



Fuente: Libro "Gestión del Talento Humano", Idalberto Chiavenato

- **Técnicas de selección**

Una vez que se cuenta con la información respecto a la plaza vacante y sus requerimientos, la organización se debe agenciar de toda información en relación a los candidatos que apliquen al cargo.

“Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento”. (3:118)

Dichas técnicas pueden agruparse de la siguiente manera:

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

1.5.2 Aplicación de personas

Este proceso conlleva todo lo relacionado a la manera en que las personas son recibidas e integradas a la organización, el diseño de los diferentes cargos que se desempeñan dentro de la misma, así como su evaluación.

1.5.2.1 Orientación de las personas

“Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino”. (3:142)

La orientación de la persona en la empresa, es posicionar a la misma en las diferentes actividades de la organización, así como aclarar su papel dentro de ella, además de alinearla con la visión, misión, metas organizacionales y fundamentalmente, ajustar al individuo a la cultura organizacional.

1.5.2.2 Socialización organizacional

La adaptación de los nuevos miembros organizacionales es un proceso en el cual la empresa los integra de la manera más adecuada a su fuerza laboral, buscando que el cambio sea tan favorable como sea posible en cuanto a la percepción que los mismos tengan del ambiente en el que se desarrollarán.

Una definición de socialización organizacional es: “Se da el nombre de Socialización Organizacional a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporte de acuerdo con las expectativas de la organización”. (19:SP)

- Programa de Socialización

Un programa de socialización tiene como propósito que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro definitivo de la organización.

En otras palabras, busca ayudarles a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos y a enterarse de lo que es su nueva compañía.

Los principales elementos que debe contener un programa de socialización son:

- Asuntos organizacionales: donde se da a conocer los datos generales de la empresa, las bases que conforman la misma así como el producto que ofrece al mercado, etc.
- Beneficios ofrecidos: se pone de manifiesto los beneficios de los que goza el empleado una vez que inicie sus labores, entre ellos el detalle de descansos, horarios, días de pago, beneficios sociales, etc.
- Relaciones: Se da a conocer al nuevo empleado quienes son sus compañeros de trabajo, así como sus superiores.

- Deberes del nuevo miembro: se le instruye al respecto de sus responsabilidades y lo que se espera de él y el cargo que desempeña, además de indicarle las metas y resultados que se debe alcanzar.

1.5.2.3 Evaluación del desempeño humano

Debido a que la descripción de un puesto indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, la misma es útil para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Según Chiavenato, “la evaluación del desempeño 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)

Propósitos de la evaluación de desempeño

- En la admisión de personal sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recursos humanos, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
- En la aplicación de personas, proporciona información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- En el proceso de compensación de personas indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones o quién debe ser desvinculado de la organización.
- En el proceso de desarrollo de personas indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de

entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleado y superior y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

- En el mantenimiento de personas indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- En el monitoreo de personas proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo.

1.5.3 Compensación de personas

“La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo”. (11:358)

La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. “La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”. (3:226)

1.5.3.1 Remuneración e Incentivos

La remuneración es la paga del trabajo realizado por el personal de una empresa, es la compensación al esfuerzo y dedicación del mismo a lo largo de un período determinado.

La remuneración está conformada por tres componentes:

I. Remuneración básica

- Salario

“Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”. (1:47)

De manera que el salario o sueldo es lo mínimo que el empleado espera de la organización que lo emplea, el reconocimiento del tiempo que ha empleado para producir los bienes que la empresa comercializa.

II. Incentivos salariales

- Bonos
- Participación en los resultados

III. Beneficios

- Seguros
- Comedor subsidiario

1.5.4 Desarrollo de personas

El desarrollo de una organización se encuentra estrechamente relacionado al desarrollo de cada individuo que forma parte de la misma. Este proceso administrativo de la gestión del talento humano no se refiere únicamente a informar al personal respecto a temas de interés de su área de desempeño, sino a una constante formación integral que modifica y afianza conocimientos, actitudes, desempeño, entre otros.

Según Wayne Mondy, “El desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo”. (10:78)

El desarrollo del personal de una organización traerá beneficios no solamente para la empresa, sino también para los mismos empleados al crecer en sus conocimientos y habilidades.

En contraposición al entrenamiento, “el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro” (3:334)

Es decir que el entrenamiento forma parte del proceso de desarrollo, el cual permitirá al empleado un crecimiento profesional de manera continua, proyectado hacia su futuro y no tanto en su presente y el cargo que desempeña actualmente.

Algunos métodos que se puede mencionar para lograr el desarrollo de las personas en una organización son:

- Rotación de cargos
- Posiciones de asesoría
- Aprendizaje práctico
- Asignación de proyectos
- Participación en cursos y seminarios externos
- Ejercicios de simulación
- Entrenamiento fuera de la empresa
- Estudio de casos
- Juegos de empresas
- Centros de desarrollo interno
- Tutorías
- Asesorías (3:336)

- *El entrenamiento como parte del proceso de desarrollo:*

“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)

Cuatro clases de cambio de comportamiento que se logra mediante el entrenamiento, según Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*:

1. Transmisión de informaciones

Aumentar el conocimiento de las personas: información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos, y sus clientes

2. Desarrollo de habilidades

Mejorar las habilidades y destrezas: capacitar para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas

3. Desarrollo de actitudes

Desarrollar o modificar comportamientos: Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos

4. Desarrollo de conceptos

Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios

Son cuatro las etapas que componen el proceso de entrenamiento:

1. *Diagnóstico*: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasada, presentes o futuras.

El inventario de necesidades de entrenamiento puede realizarse en tres niveles de análisis:

- Análisis organizacional
- Análisis de los recursos humanos
- Análisis de la estructura de cargos
- Análisis del entrenamiento

2. *Diseño*: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Según Chiavenatto, el diseño de un programa de entrenamiento debe definir seis componentes básicos, siendo ellos:

- A quién debe entrenarse
- Cómo debe entrenarse
- En qué debe entrenarse
- Quién debe entrenarlo
- Dónde entrenar
- Cuándo entrenar
- Para qué debe entrenar

3. *Implementación*: aplicación y conducción del programa de entrenamiento

En esta etapa del proceso se utiliza principalmente dos técnicas para transmitir y divulgar información, siendo ellas:

- Conferencias
- Instrucción programada

4. *Evaluación*: verificación de los resultados del entrenamiento

Para comprobar la eficacia de un programa de entrenamiento, se debe verificar el impacto que se obtuvo a nivel organización, personal y clientes. Para ello hay algunos datos que se puede tomar como elementos de evaluación de los resultados del programa de entrenamiento; siendo ellos:

- Datos concretos
- Medidas de resultados
- Ahorro en costos
- Obtención de datos sobre mejoramiento de la calidad
- Posibilidades de ahorro de tiempo (3:308)

1.5.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

La gestión de personal conlleva no solamente la admisión y aplicación del recurso humano necesario, para que la organización cumpla sus objetivos, también el mantenimiento de las condiciones laborales favorables para cada individuo. Velar por una calidad de vida laboral saludable tanto ambiental como psicológica es responsabilidad de toda entidad que desee mantener satisfechos a sus empleados a largo plazo; así, las relaciones con los empleados se convierten en un factor relevante para el mantenimiento de la armonía laboral.

1.5.5.1 Estilos de administración

Toda organización puede ser dirigida básicamente sobre una de dos teorías. Douglas McGregor identificó dos estilos de mando de los directivos de una empresa y los denominó Teoría X y Teoría Y. (3:361)

La Teoría X sobre la naturaleza humana plantea básicamente los supuestos siguientes:

- “Las personas normales no sienten placer en trabajar y tratan de evitar el trabajo a toda costa.

- A las personas normales no si les gusta trabajar, muchas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales.
- Las personas normales prefieren se dirigidas, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y esperan seguridad por encima de todo”. (3:361)

En contraposición, la teoría Y plantea los supuestos a continuación:

- “La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas gustan de ejercer autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas.
- El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su alcance.
- Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.
- La capacidad de emplear en gran medida la imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente difundida en toda la población”. (3:361)

Tanto lo que es disciplina, como la motivación se deriva de los supuestos que implícita o explícitamente se tenga en relación a la naturaleza de las personas, y por ello resulta importante la determinación de la teoría que predomina en el manejo de la organización.

1.5.5.2 Relaciones con los empleados

Los subordinados necesitan atención y compañerismo de parte de los jefes de línea, como consecuencia a las diversas circunstancias que atraviesan, no solamente laborales sino también familiares, de salud, económicos, etc. Los problemas suelen afectar el comportamiento de toda persona laboralmente hablando, por lo que la generación de factores motivacionales y la asistencia a los empleados que atraviesan situaciones difíciles, se vuelve responsabilidad de la organización.

“... las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- Comunicación
- Cooperación
- Protección
- Asistencia
- Disciplina y conflicto “ (3:364)

1.5.5.3 Programas de asistencia al empleado

Estos son programas diseñados especialmente para tratar a aquellos empleados que están enfrentando algún problema de naturaleza personal, laboral, judicial, etc.

Regularmente, estos programas tienen dos componentes:

1. Una política escrita
2. Un coordinador para el programa

1.5.5.4 Disciplina

“Se conoce como disciplina a la capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta

en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado”. (19:S.P)

La disciplina se refiere al comportamiento de las personas frente a un conjunto de normativas existentes en una organización. Hay personas que se autodisciplinan y ajustan su forma de comportarse a las reglas de la empresa. Sin embargo, también las hay aquellas cuyo comportamiento es de desobediencia a las mismas, por lo que es necesario contar con los procedimientos disciplinarios correctivos, con la finalidad de conservar un ambiente laboral saludable y una relación armoniosa entre colegas, subalternos y gerentes de línea.

Algunos factores importantes a considerar en la disciplina son los siguientes:

- Gravedad del problema
- Duración del problema
- Frecuencia y naturaleza del problema
- Factores condicionantes o circunstancias relacionadas con el problema
- Grado de socialización
- Historia de las prácticas disciplinarias de la organización
- Apoyo gerencial

Según Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano, toda acción disciplinaria debe incluir los siguientes procedimientos estándar:

- **Comunicación de las reglas y criterios de desempeño**

Los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos.

- **Documentación de los hechos**

El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria

- **Respuesta coherente a la violación de las reglas**

El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera, pues no se puede dar la misma severidad a un empleado que tiene varios años laborando en la empresa y con un expediente intachable, que a un empleado que tiene un ingreso reciente a la misma.

Regularmente el procedimiento de disciplina progresiva se realiza en cuatro etapas:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita
- Suspensión
- Despido

1.5.5.5 Higiene, seguridad y calidad de vida laboral

“La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, puesto que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos están involucrados en la gestión de personas”. (3:390)

En el Código de Trabajo, título quinto, artículo 198, se deja en claro que “todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales”. (1:63)

I. Higiene laboral

Contempla las condiciones ambientales propicias para el desarrollo laboral normal del personal, que garantice la preservación de su salud física y mental.

“La higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores”. (3:391)

Un programa de higiene laboral debe contener básicamente tres elementos:

b. Ambiente físico de trabajo, el cual debe contemplar:

- Iluminación
- Ventilación
- Temperatura
- Ruidos

c. Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables
- Actividad motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa
- Eliminación de posibles fuentes de estrés

d. Aplicación de principios ergonómicos, entre los que se contempla:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

II. Salud ocupacional

La salud ocupacional se refiere a la ausencia total de enfermedades, sean físicas ó psicológicas, sin embargo, hay una serie de factores que día con día pueden ser una amenaza para la salud del recurso humano. El ambiente laboral mismo puede ser un generador de enfermedades, sea por algún accidente en el mismo o por estrés.

- Estrés

Se define como: "...la condición física y mental que resulta de percibir una amenaza que no se puede manejar con facilidad". (6:144)

Los gerentes de línea son responsables de la atención al estado de bienestar general que deberían presentar sus colaboradores. Para ello es necesario contar con un programa de salud ocupacional el cual generalmente incluye exámenes médicos, además de operar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, archivo de exámenes médicos a manera de asegurar la calidad de vida de los empleados y mejorar la productividad.

Un programa de salud ocupacional puede incluir básicamente:

- Establecimiento de un sistema de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades
- Desarrollo de sistemas de informes médicos
- Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica
- Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional

III. Seguridad en el trabajo

“Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes”.

(5:72)

a. Objetivos de la seguridad en el trabajo

Acatar las normas de seguridad en el trabajo genera beneficios tanto para el individuo como para la organización en sí, a continuación los objetivos fundamentales que se persiguen:

- Evitar la lesión e inclusive la muerte, causada por algún accidente. Los accidentes conllevan la pérdida de potencial humano y por consecuencia la disminución de la productividad.
- Reducir los costos operativos de producción por accidente. De esta manera se incide en la minimización de costos y la maximización de beneficios.
- Mejorar la seguridad del trabajador y por ende la imagen de la empresa. Esto influye en un mayor rendimiento en el trabajo.
- Tener un buen sistema estadístico de accidentes. Ello permitirá detectar el avance o la disminución y las causas de los mismos.
- Contar con los medios necesarios para montar un plan de seguridad. Ayuda a la empresa a desarrollar las medidas básicas de seguridad e higiene, al poseer sus propios índices de frecuencias y de gravedad, para determinar los costos e inversiones que se derivan de la ausencia de las mismas.

1.5.6 Monitoreo de personas

Monitorear se refiere a dar seguimiento o acompañar a las personas dentro de ciertos límites. El objetivo de monitorear a las personas es garantizar que el plan de la organización se esté ejecutando de manera efectiva y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

1.5.6.1 Comunicación interna

La comunicación en una organización es fundamental para la retroalimentación de los procesos organizacionales, tanto administrativos como de producción y obtener así una visibilidad clara en lo referente al logro de objetivos. Mediante la comunicación interna, el empleado adquiere los elementos necesarios en cuanto al cuándo y cómo de su trabajo y proporciona también información que los demás necesitan a su vez para ejecutar también sus responsabilidades.

Según Andrew Dubrin, “la comunicación interpersonal tiene lugar mediante una serie de pasos, los cuales son:

- Fuente (el emisor)
- Mensaje
- Canal (medio)
- Receptor
- Retroalimentación
- Ambiente
- Ruido” (6:165)

La comunicación en una empresa, puede ser de naturaleza formal o informal. La primera, se refiere a “las rutas oficiales para enviar la información dentro y fuera de la organización”, mientras que la comunicación informal “es la red de canales no oficiales de comunicación que complementan los canales formales” (6:167)

1.5.6.2 Necesidad de Información

Para una toma de decisiones con menos incertidumbre, es fundamental contar con toda la información posible al respecto de la gestión del recurso humano, es decir procurar toda la documentación necesaria al respecto de las personas, su historial salarial, laboral, académico, extra curricular, etc.

1.5.6.3 Banco de datos

Para la obtención de la información necesaria para la toma de decisiones, la empresa debe contar con una base de datos cuyo mantenimiento y actualización periódica es responsabilidad tanto de los especialistas de recursos humanos como también del personal mismo y también de los gerentes de línea, específicamente aquella información que varía continuamente, como estado civil, capacitaciones o cursos externos, cambio de domicilio, entre otros.

Idalberto Chiavenato expone ocho tipos de registro mínimos con los que debe contar la organización, siendo ellos:

- Registro de personal: datos personales sobre cada empleado
- Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos
- Registro de secciones: Datos sobre los empleados de cada sección
- Registro de remuneración: Datos sobre los salarios e incentivos salariales
- Registro de beneficios: Datos sobre los beneficios y servicios sociales
- Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento
- Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo
- Registro médico: datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.

1.6 Diagnóstico

Etimológicamente el concepto diagnóstico proviene del griego, tiene dos raíces, dia- que es a través de, por. Y gignoskein que es conocer, así etimológicamente diagnóstico significa conocer a través de. En el diagnóstico se analiza la situación imperante para identificar la naturaleza de una situación. (19:SP)

En relación con el campo de actuación, el diagnóstico permite: marcar la dirección específica para la actuación es decir que rumbo se va tomar, delimita la actuación y proporciona el objetivo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 Metodología de la investigación

Es importante señalar que si bien, la empresa objeto de análisis no cuenta con un departamento o unidad, dedicada específicamente a la gestión del talento humano, es necesario establecer cuál es la manera actual en la que la misma realiza tal gestión; así como los procedimientos que está empleando para el reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal. Por lo que a continuación se describe la metodología y técnicas a utilizadas en la investigación.

2.1.1 Métodos

a. Científico

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

b. Deductivo-Inductivo

Se aplicó la combinación de ambos métodos utilizando la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos.

c. Análisis- Síntesis

Se utilizó durante toda la investigación ya que se estudió la administración del recurso humano en sus diferentes componentes y se sintetizó la aplicación del mismo mediante la creación de la unidad de recursos humanos.

- **Determinación del tamaño de la muestra**

Para el análisis respectivo se determinó la muestra de la siguiente manera:

Fórmula aplicada:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{(E^2)(N-1) + Z^2(p)(q)}$$

Donde: al aplicar un nivel de confianza del 90%, el error estimado de 5%;
obtenemos que:

$$n = ?$$

$$Z = 1.65$$

$$N = 90$$

$$p = 0.50$$

$$E = 0.05$$

$$q = 0.50$$

Entonces:

$$n = \frac{(1.65^2)(0.50)(0.50)(90)}{(0.05^2)(90-1) + (1.65^2)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(2.7225)(0.25)(90)}{(0.2225) + (2.7225)(0.25)}$$

$$n = 61.25625 / (0.225) + 0.680625$$

$$n = 61.25625 / 0.905625$$

$$n = 67.63$$

$$n = 68 \text{ empleados}$$

De manera que la muestra obtenida fue de 68 trabajadores; a los cuales se aplicó la boleta de encuesta.

2.1.2 Técnicas

a. Observación directa

Se aplicó en el lugar y a determinada muestra establecida previamente, donde se consideró que se puede hacer una observación más beneficiosa para los objetivos que persigue la investigación; y

b. Encuesta

Se llevó a cabo mediante una reunión sostenida con el contador general, en la cual se realizó las preguntas de investigación que se consideró pertinentes para recavar los datos respectivos.

c. Investigación bibliográfica

Para sustentar la conceptualización utilizada a lo largo de la investigación, se realizó la consulta de material bibliográfico de varios autores expertos en el tema.

d. Muestreo

Se utilizó para determinar el número de personas a entrevistar para obtener la información necesaria.

2.1.3 Instrumentos

a. Guía de observación

Se utilizó para recabar información complementaria para la elaboración del informe de la situación actual así como para generar la propuesta respectiva.

b. Guía de entrevista

Este instrumento se utilizó para realizar una serie de preguntas preparadas. Las mismas se redactaron en una forma clara y sencilla para que fueran de fácil comprensión para las personas a las que se les solicitó que las respondieran; este instrumento se utilizó, tanto en el área administrativa como el área operativa de la fábrica, con la finalidad de realizar hallazgos desde el punto de vista de todo el personal; y

c. Fichas bibliográficas

Se utilizó para el respectivo registro del material bibliográfico consultado

d. Cuadros estadísticos

Se utilizó para la interpretación de los datos obtenidos, con la finalidad de alcanzar e inducir los resultados representativos de la fábrica, utilizando para ello gráficas.

2.2 Antecedentes

La fábrica de calzado que dio inicio sus operaciones en el año 1992. Comenzó siendo una pequeña empresa que, a través del tiempo, fue creciendo al presentar un producto que obtuvo aceptación en el mercado guatemalteco y posteriormente en el mercado centroamericano. La fábrica trabaja tres líneas de calzado: para damas, caballeros y niños.

La fábrica, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil General de la República, la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, le aplica leyes mercantiles, civiles, tributarias, laborales entre otras. Dedicada a la fabricación, distribución, comercialización, importación y exportación de todo tipo de calzado, productos de cuero derivados, productos conexos y vinculados a la industria del calzado.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 90 empleados, de los cuales 20 corresponden al área administrativa y el resto al área operativa.

La filosofía empresarial en la que la fábrica se ha sustentado a través de los años está conformada de la siguiente manera:

Misión: “Proveer al mercado centroamericano, calzado diferenciado en moda, calidad y comodidad” (18:SP)

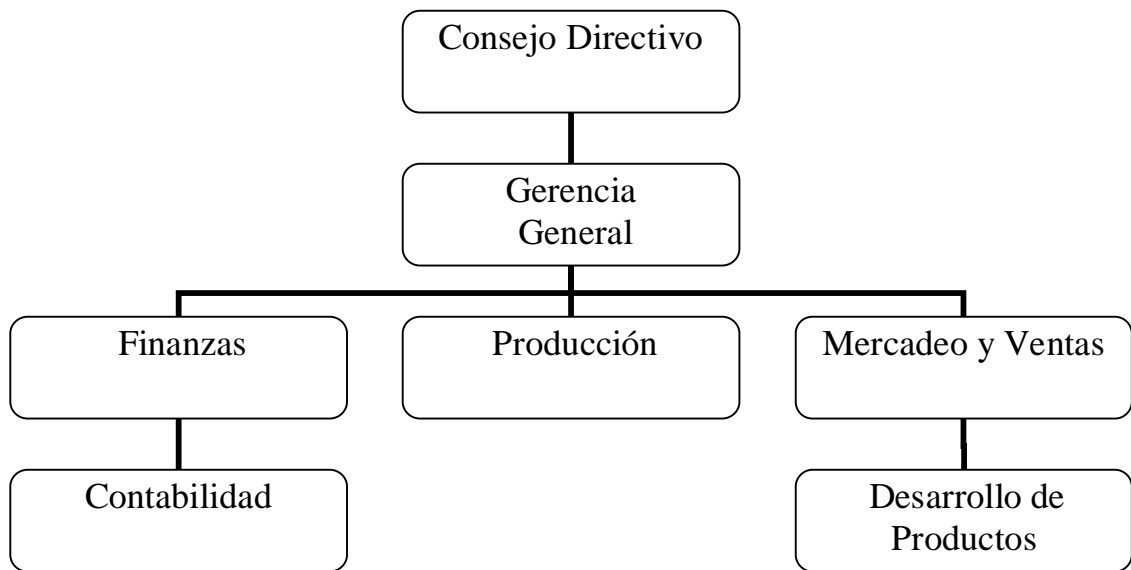
Visión: “Ser la referencia de moda, calidad y comodidad del calzado en Centroamérica” (18:SP)

Valores: “Creatividad, tenacidad, entusiasmo, sinceridad, integridad” (18:SP)

2.3 Estructura organizacional actual

La estructura organizacional de la empresa analizada, tiene como base el Consejo Directivo, luego de ello se encuentra la Gerencia General, encargada de velar por el buen desarrollo de toda la actividad de la empresa, bajo su supervisión los directivos de la Gerencia Financiera, Gerencia de Producción y finalmente, la Gerencia de Mercadeo y Ventas, como se presenta a continuación.

Gráfica 1
Organigrama general actual
Fábrica de Calzado
Año 2009



Fuente: Fábrica de calzado, julio 2009.

Como se observa en el organigrama, la fábrica posee una departamentalización por funciones, ya que cada área se encuentra definida, pero no se ha considerado la existencia de la unidad de Recursos Humanos.

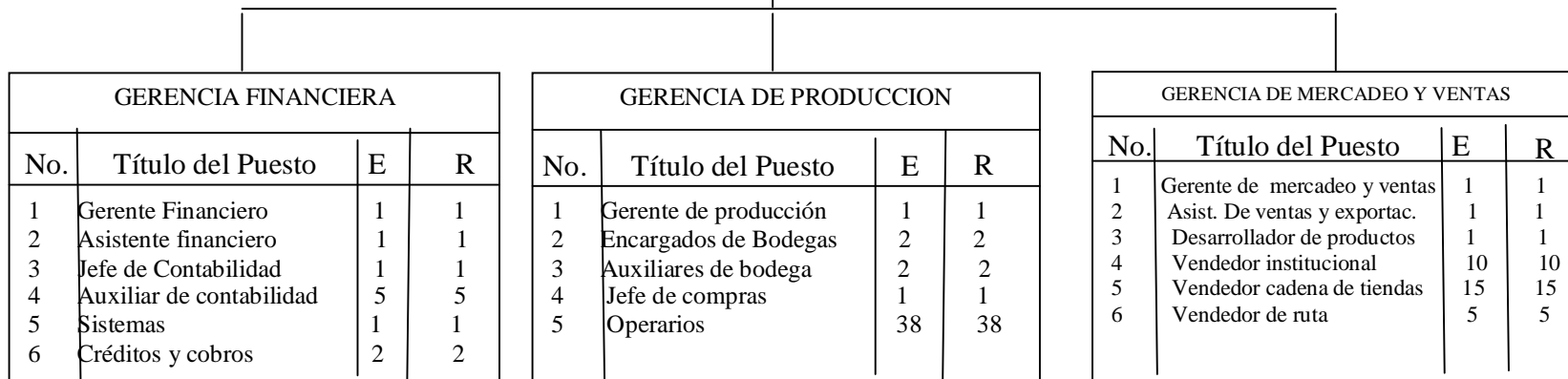
A continuación se presenta el organigrama nominal con el que cuenta actualmente la fábrica, con la finalidad de graficar la distribución de los puestos que la conforman.

Gráfica 2
Organigrama nominal actual
Fábrica de calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009

E= Existentes
R= Requeridos

JUNTA DIRECTIVA			
No.	Título del Puesto	E	R
1	Presidente	1	1
2	Vicepresidente	1	1
3	Secretario	1	1
4	Vocal	1	1

GERENCIA GENERAL			
No.	Título del Puesto	E	R
1	Gerente General	1	1
2	Secretaria	1	1



Fuente: Fábrica de calzado, julio 2009.

2.4 Situación actual de la gestión del talento humano

La organización no cuenta con una unidad que se dedique a la gestión del talento humano que labora en la empresa, ha trabajado así desde sus inicios y continúa realizando las actividades a este respecto, con conocimientos empíricos, utilizando únicamente el criterio de cada directivo de línea para el manejo del personal de sus respectivos departamentos.

2.5 Manifestación de las deficiencias y necesidades en los procesos relacionados con la gestión del talento humano de la fábrica de calzado

Para la determinación de las deficiencias y necesidades en los procesos de la gestión del talento humano de la empresa investigada, se realiza una evaluación que permita identificar las debilidades derivadas de la inexistencia de una unidad encargada de velar por la efectiva ejecución de un sistema de gestión del recurso humano aplicado a las necesidades de la organización.

A continuación se presenta la descripción de la situación actual de la empresa, en lo referente al sistema de gestión del talento humano, considerando los aspectos ineludibles para la aplicación de una adecuada gestión de personal; analizando los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas de la manera en que se efectúan o no en la organización examinada.

2.5.1 Situación del proceso de admisión que se aplica actualmente

La fábrica realiza un proceso de admisión basado únicamente en el conocimiento que por experiencia personal tienen los directivos de cada área. Cada departamento se responsabiliza de la contratación de personal necesario, el cual no tiene acceso a ninguna capacitación, a lo cual hay que agregar que los mismos directivos de área no han sido previamente capacitados para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

A continuación se presenta los hallazgos en lo relativo al proceso de admisión y la forma en que se ejecuta, de manera general, en la organización.

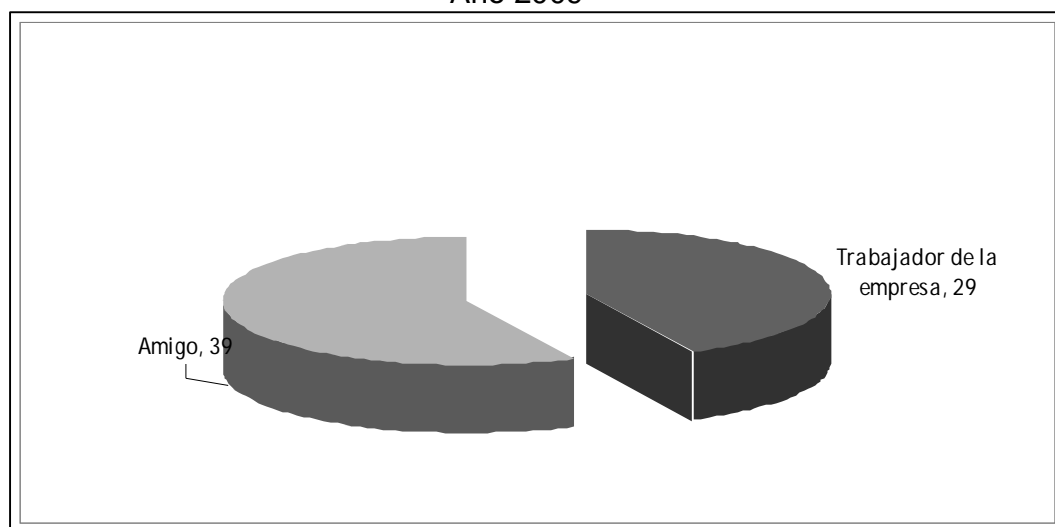
Reclutamiento

La fábrica de calzado realiza en la actualidad el proceso de reclutamiento ejecutado por el gerente del área que requiera personal. De manera que además de cumplir con sus obligaciones directas, cuando se da una renuncia o un despido, están sumergidos en una preocupación más que los desvía de sus tareas normales y específicas, al ocupar tiempo en buscar, seleccionar y contratar, entre otros, a los posibles candidatos, además de darse a la tarea de buscar quién puede ejecutar el trabajo para que no se quede desatendido o en su defecto, tomar ellos mismos el cargo mientras logran una nueva contratación.

Para determinar la forma en la que se realiza el aprovisionamiento, se incluyó una serie de preguntas cuyos resultados se muestran a continuación.

2.5.1.1 Técnicas de reclutamiento y selección

Gráfica 3
Forma de captación del personal en la fábrica de calzado
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La forma de captar al personal en la empresa se establece en la gráfica 3, donde se indica que 29 de los empleados se enteraron de la plaza que actualmente ocupan, debido a que un trabajador de la empresa les informó de la misma y 39 por amigos ajenos a la organización, que comentaron al respecto de la plaza. Según el Gerente de Producción, se debe a que la mayoría del personal que labora actualmente, han sido referidos por los mismos empleados y en otros casos son el resultado de colocar un cartel en el portón de entrada a la empresa, en el cual identifican la plaza vacante y los requisitos que se deben satisfacer.

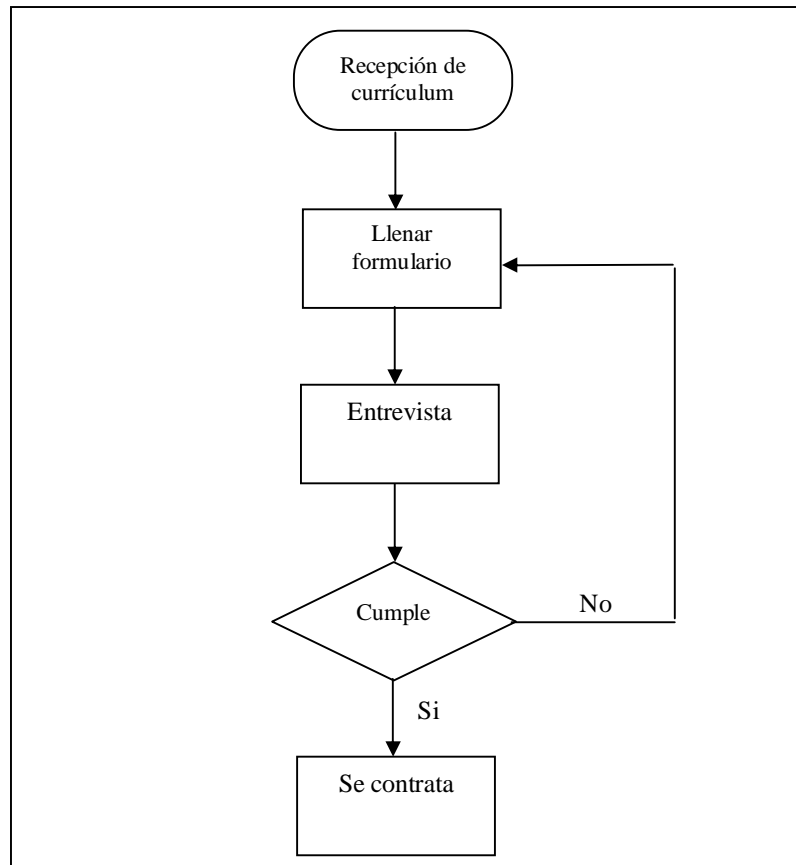
Hasta ahora, esta forma de reclutamiento ha sido la única que la fábrica ha empleado y han logrado el objetivo de cubrir las plazas vacantes.

Sin embargo, una consecuencia de esta forma de captación puede ser la poca diversificación de la mano de obra e inclusive al no utilizar otras técnicas se desaprovecha una valiosa oportunidad para que la empresa pueda atraer candidatos que generen una ventaja competitiva a la misma mediante las características intangibles con las que cada elemento humano pueda contribuir con la organización.

Selección

A continuación se presenta un diagrama que ilustra la manera en que el proceso de selección es ejecutado actualmente en la fábrica analizada:

Figura 3
Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

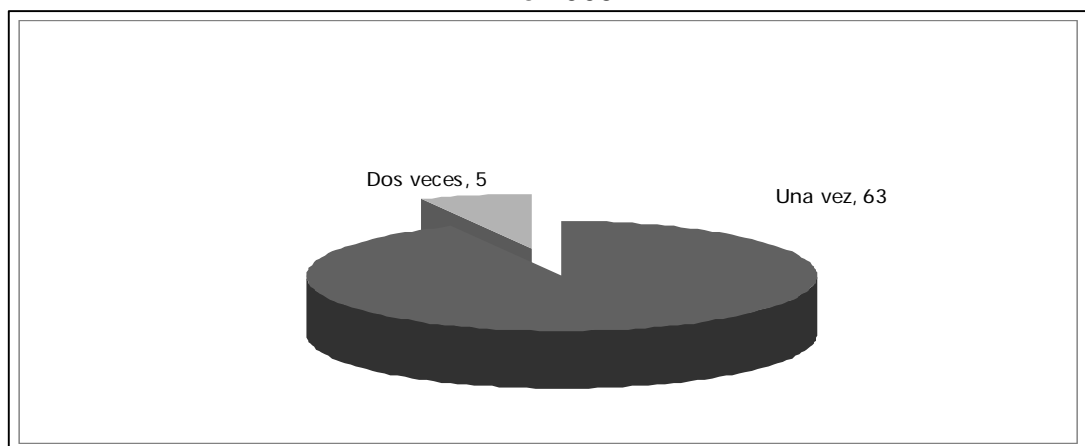
De manera que el proceso se realiza de la siguiente forma:

- Se recibe la hoja de vida de todos los candidatos captados
- El aplicante debe llenar un formulario de solicitud de empleo. Este formulario lo llenan también todas las personas que se presenten con su récord laboral, y sus antecedentes penales y policíacos
- Se realiza una entrevista la cual según indicó el Gerente de Producción, la efectúa él mismo o si el caso fuese de otra área lo hace quien será el jefe

inmediato de la persona a contratar, la misma es ejecutada conforme los interesados van llegando a la empresa

Al respecto de la técnica de la entrevista, en la gráfica 4, la cual se muestra a continuación se presenta el resultado de cuestionar a los empleados al respecto de la cantidad de veces que se le entrevistó.

Gráfica 4
Número de veces que el personal afirma fue entrevistado previa contratación
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



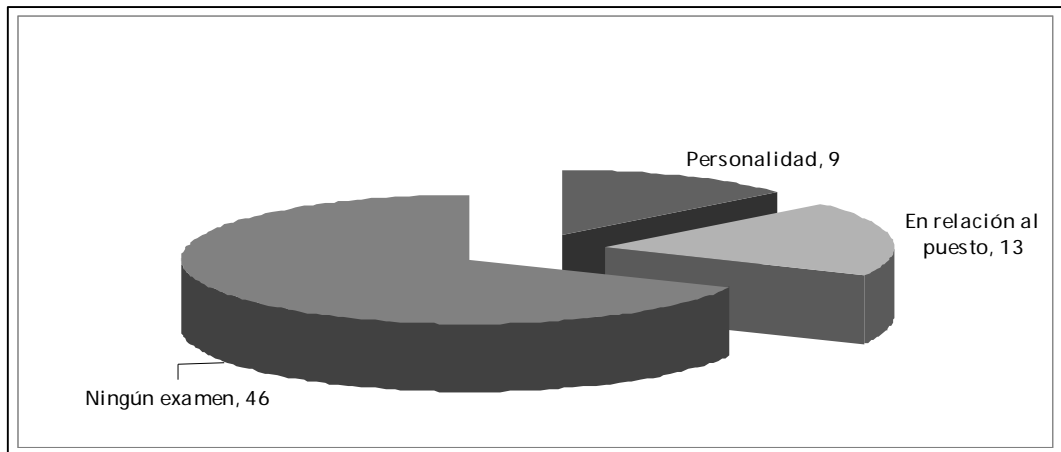
Fuente: elaboración propia, julio 2009.

De las personas consultadas, 63 afirmaron que fueron entrevistadas solamente en una ocasión. Esta generalidad en el proceso de selección puede repercutir en que se elija a una persona basándose solamente en una primera impresión y no se está tomando en cuenta otros factores que puedan desarrollarse, tales como habilidades innatas en las que los empleados pueden desenvolverse para lograr mayor calidad en el área en que se desempeñará, como cualidades para el puesto, etc.

- d) En algunos casos se lleva a cabo una prueba, respecto al manejo de alguna máquina en especial y en el caso administrativo, según indica el Contador General, no se aplica prueba alguna

A continuación se muestra el resultado de investigar al respecto de los exámenes o pruebas específicas que se aplica a los candidatos a alguna plaza vacante, sea de cualquiera de las áreas de la empresa.

Gráfica 5
Los exámenes aplicados al personal previa contratación
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009

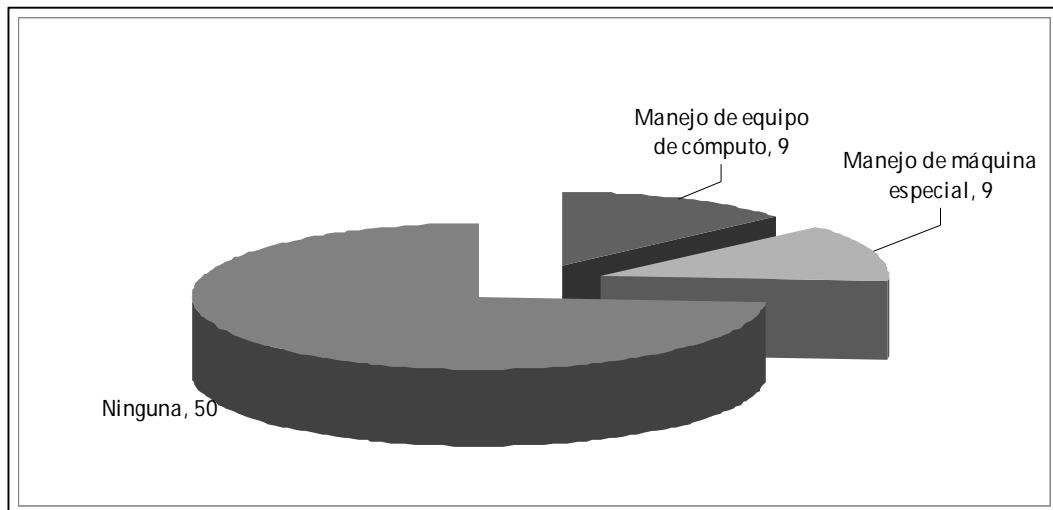


Fuente: elaboración propia, julio 2009.

Como se observa en la gráfica 5, las pruebas de habilidades específicas y de personalidad si se han realizado en algunos casos. Sin embargo la mayoría del personal indica que no se les evaluó de ninguna manera al aplicar a la plaza que ocupan actualmente.

Así también la gráfica 6, en la cual se investigó respecto a pruebas más específicas en lo relativo a los conocimientos específicos del manejo de equipo.

Gráfica 6
Las pruebas que realizó el personal previa contratación
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

Más de la mitad de los empleados manifestaron que no se les realizó ninguna prueba, lo cual confirma la premura con la que se realiza las contrataciones de personal.

El hecho de no realizar pruebas específicas repercute en el pleno conocimiento de las habilidades innatas de cada empleado al solicitar una plaza, limita la facultad de evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, lo cual a su vez no permite que se tenga un archivo de referencias futuras para el aprovechamiento de tales facultades al momento de contar con una plaza vacante a la cual se pueda promover.

- e) Finalmente, se realiza la contratación optando por el candidato que se considera más apto

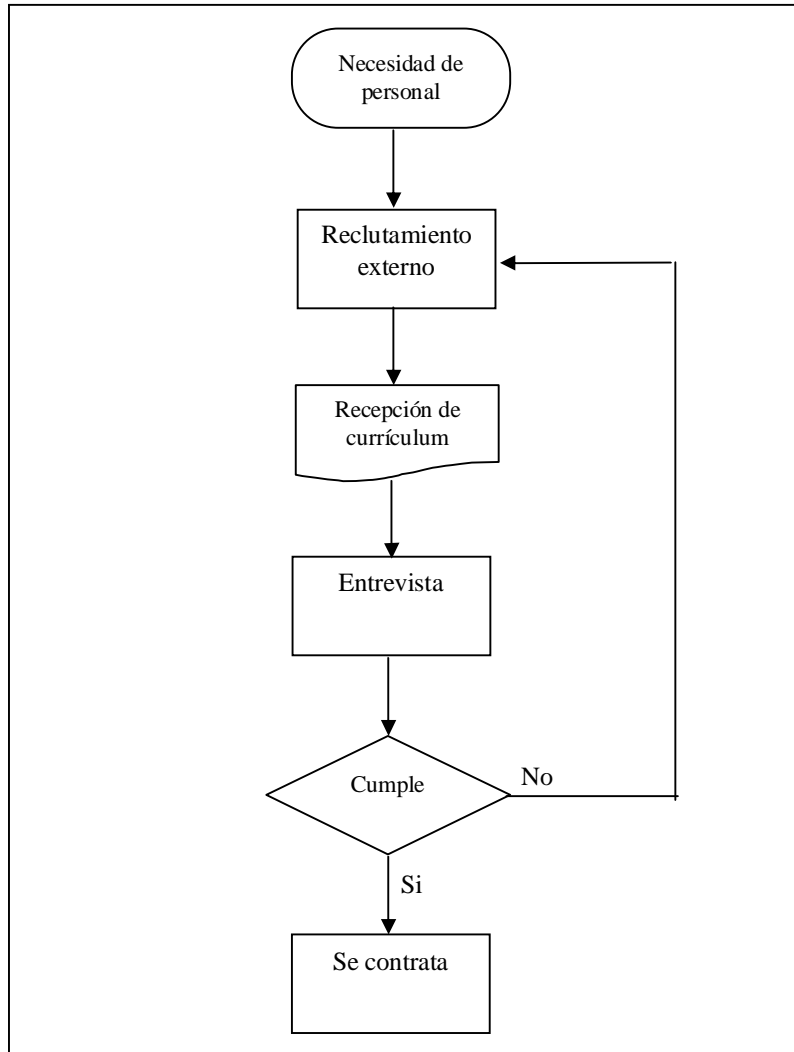
De acuerdo a la entrevista realizada a los gerentes de línea de Industria Hola, el personal operativo es seleccionado para ocupar un puesto basándose únicamente en el criterio del entrevistador, quien será el jefe inmediato. No utilizan ninguna guía de entrevista, ni tampoco realizan una hoja de descripción del puesto.

En lo referente al área administrativa de la empresa, las circunstancias son similares, pues no se cuenta con una descripción de ninguno de los puestos, lo cual da lugar a que los empleados no estén seguros de hasta dónde debe llegar su función, debido a que no están delimitadas, es decir, cada uno sabe lo que debe hacer, pero no en dónde exactamente termina su trabajo, lo que en un momento determinado podría dar lugar a fricciones en el trato con sus compañeros.

2.5.1.2 Diagrama de flujo del proceso de admisión de personal que se utiliza actualmente en la fábrica de calzado

Con la finalidad de tener una vista más sencilla del proceso de admisión que se realiza actualmente, se presenta el diagrama de flujo del mismo, según se estableció que se realiza el procedimiento.

Figura 4
Diagrama de Flujo del Proceso de Admisión
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

De manera que, según se observa, el proceso de admisión que se emplea, utiliza únicamente el reclutamiento externo, dejando fuera la posibilidad de realizar un reclutamiento interno de personal, en lo cual se está viendo excluida la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa, además de la

consecuencia que genera desmotivación para aquellos empleados más preparados académicamente o capacitados, dependiendo del caso.

También se determinó que el proceso solamente contempla una entrevista y luego toma la decisión en base al criterio personal de la persona encargada de realizarla, quien regularmente es el directivo del área que requiere la contratación, es una entrevista no estructurada, que incluye conocer las generalidades del aplicante.

Finalmente, se toma la decisión de contratar al nuevo empleado, en lo cual se observa que tampoco se realiza evaluación o prueba alguna al respecto de la experiencia o habilidades que posee quien habrá de ser el nuevo miembro de la organización, lo cual pone en duda si realmente se está seleccionando a la persona idónea para el puesto, alguien que contribuirá a la obtención de una ventaja competitiva para la entidad, o solamente se le está contratando por la urgencia de llenar la plaza vacante.

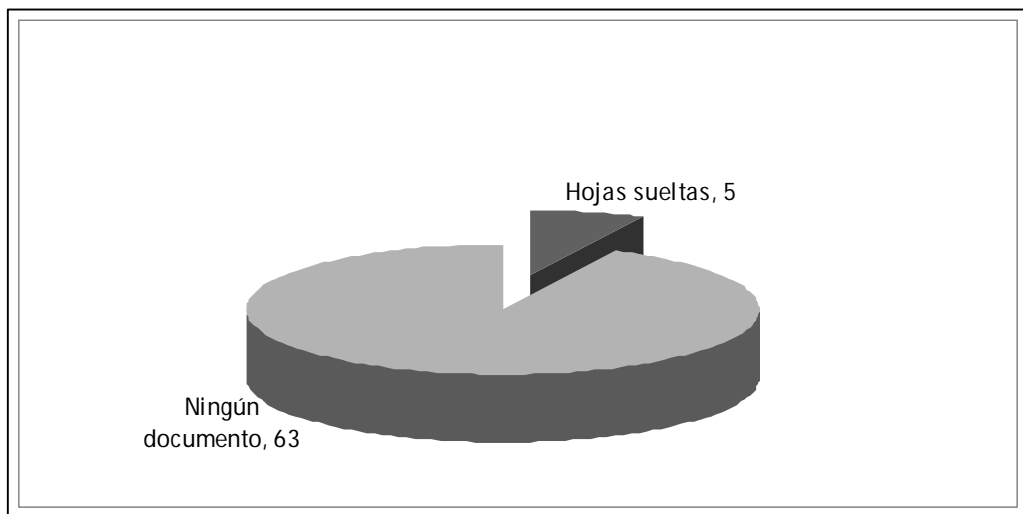
2.5.2 Situación actual del proceso de aplicación

La manera en que el nuevo personal es recibido en una organización es fundamental en su percepción y adaptación al ambiente laboral en que se desempeñará desde ese momento.

A continuación se presenta los hallazgos obtenidos de la investigación de campo realizada a este respecto.

2.5.2.1 Orientación y socialización de las personas

Gráfica 7
El material entregado a los empleados en su primer día de labores
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009

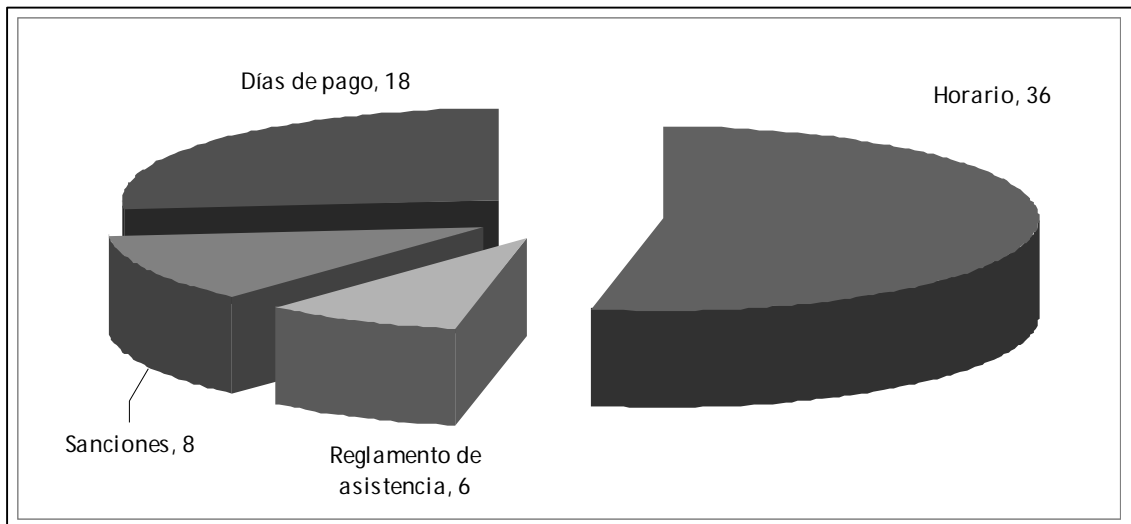


Fuente: elaboración propia, julio 2009.

Según se ilustra en la gráfica 7, se observa que 63 de los entrevistados manifestaron que no se les entregó ningún documento por escrito al momento de su contratación.

La información respecto a las actividades que se ejecuta a nivel general y específicamente en el puesto de cada empleado, que se brinda el primer día de labores tiene un papel muy importante en la percepción del empleado hacia la organización en lo relativo a sus derechos y obligaciones. En relación a ello, los empleados indicaron las principales pautas que se les da a conocer en su primer día de labores.

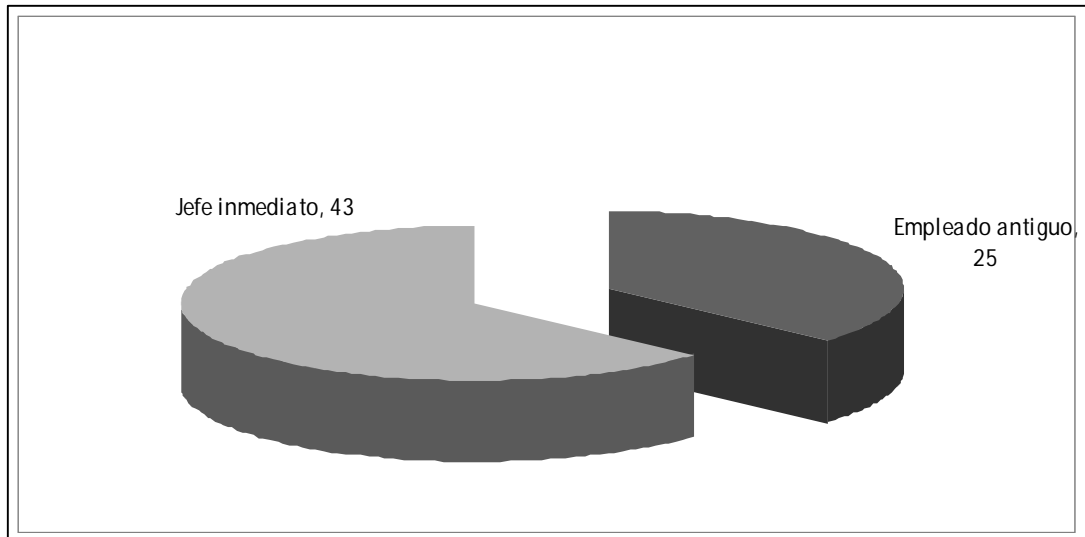
Gráfica 8
Actividades que se dan a conocer al nuevo empleado
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

En relación a la orientación que se brinda al personal, al no entregar documentos por escrito a los empleados, tales como políticas internas, normas de conducta, guías de comportamiento y las disciplinas aplicables si no se cumpliera con las mismas; la empresa se expone a no tener una base sustentable ante el Ministerio de Trabajo, para realizar llamadas de atención, suspensiones e incluso despidos por faltas a la organización.

Gráfica 9
La persona encargada de la orientación del nuevo empleado
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



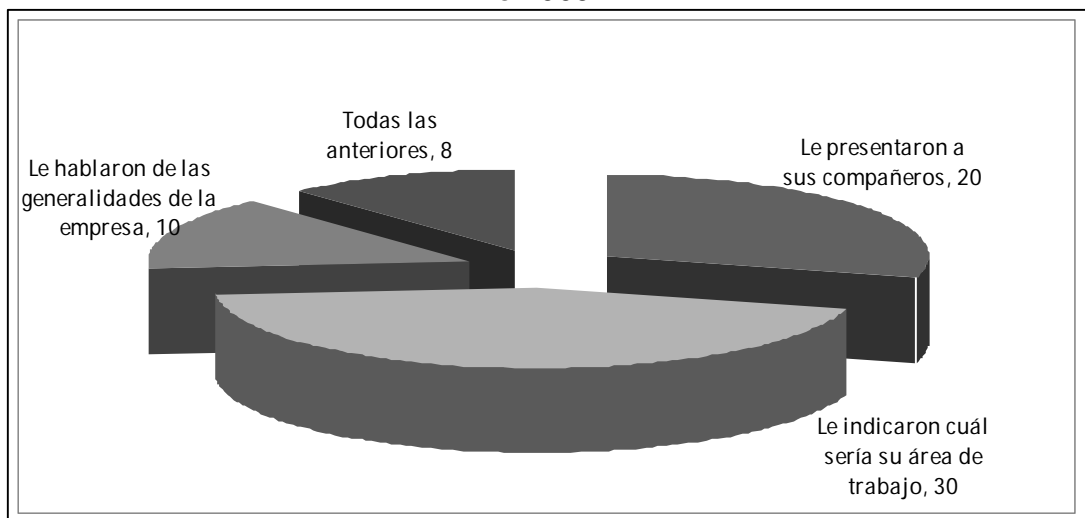
Fuente: elaboración propia, julio 2009.

En relación a la orientación inicial, según se observa en la gráfica 9, 43 de los empleados indicaron, que su jefe inmediato es quien realiza esta actividad, en la cual básicamente, se les da a conocer las actividades observadas anteriormente en la gráfica 8. Además les presentaron a sus compañeros de trabajo y les indicaron el área donde deberían laborar en adelante. Todo lo cual se les informa de manera verbal.

La ausencia de un proceso de orientación adecuado puede ocasionar la falta de identificación del nuevo empleado con la empresa y con sus nuevos compañeros de labores, al no dar a conocer los objetivos, metas y filosofía empresarial desde un inicio, la empresa desaprovecha una oportunidad muy valiosa para lograr que el individuo se sienta comprometido con el nuevo sistema organizacional del cual está pasando a ser parte.

Actualmente, la empresa no cuenta con un proceso de socialización, solamente se realiza una introducción de orden muy general, como se ilustra en la gráfica 10 que se presentan a continuación.

Gráfica 10
Asuntos dados a conocer a los empleados en su primer día de labores
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La falta de un proceso de socialización puede generar en el nuevo empleado la sensación de no ser considerado como alguien importante en la organización o que no es bienvenido. También puede tener como consecuencia que el empleado no se identifique con el ambiente laboral que se vive dentro de la organización al no ser introducido de manera adecuada al grupo de trabajo, el nuevo miembro de la empresa, debe sentirse parte importante de la misma e identificarse con sus nuevos compañeros de labores y con la misión, visión, objetivos y metas organizacionales.

2.5.2.2 Descripción de cargos

Actualmente en la empresa no existe ningún documento en el que se describa las atribuciones de cada puesto de trabajo, tanto del área administrativa como del área operativa. De acuerdo a lo indicado por el gerente de producción, el primer día de trabajo se le indica a cada empleado sus responsabilidades, sin embargo, ninguno de los procedimientos está por escrito.

La inexistencia de un documento que refleje por escrito las obligaciones de cada cargo existente en una empresa, tiende a generar problemas en el sentido de que ningún colaborador se hace enteramente responsable si en algún momento se presenta alguna falla en uno de los procesos productivos, pues si bien se les indica verbalmente cuáles son sus actividades usuales, siempre hay detalles que producen un vacío que no determina quién es la persona obligada a completar la tarea.

2.5.2.3 Evaluación del desempeño

En la empresa, según indicaron los gerentes de línea, no se realiza evaluación alguna en el desempeño de los trabajadores, más que la observación de cumplir con metas de producción, por cantidad de calzado semanal, lo cual, en la mayoría de las veces, requiere que los mismos laboren jornadas nocturnas adicionales.

En los departamentos de mercadeo y ventas y de producción, indicó el Gerente financiero de la empresa, tampoco se realiza evaluación alguna del desempeño, solamente la observación de que presenten su trabajo de manera puntual.

Consecuentemente, a falta de un sistema de evaluación del desempeño del personal, se corre el riesgo de incurrir en injusticias en lo que se refiere a ascensos, además de que se pierde una valiosa oportunidad de evidenciar

necesidades de capacitación en aquellos puntos débiles que se puedan identificar mediante este sistema.

2.5.3 Situación actual del proceso de compensación

A continuación se verá el proceso de prestaciones utilizado en la empresa.

2.6.3.1 Sistemas de remuneración que se aplican

En el caso objeto de análisis indicaron los gerentes de línea, se utiliza un sistema de pago por tiempo fijo, en el caso de los empleados del área administrativa y por su parte, en el caso del área de producción se les retribuye con un salario a destajo.

2.5.3.2 Programas de incentivos

Actualmente, no se utiliza ningún programa de incentivos, indican los gerentes de línea y los propios empleados, sin embargo, podría considerarse el hecho del pago de comisiones sobre venta, para los empleados del área encargada. En lo referente al área de producción no se aplica ningún tipo de incentivos adicional al salario a destajo regular.

2.5.3.3 Beneficios y servicios

Actualmente se puede contar con los beneficios de ley, como IGSS, IRTRA, bono 14 y aguinaldo. Adicional a ello se cuenta con la presencia de un médico, para cubrir emergencias que puedan surgir en las jornadas laborales, sin embargo, no hay otro tipo de beneficio y servicio que la empresa ofrezca, adicional a los mencionados anteriormente.

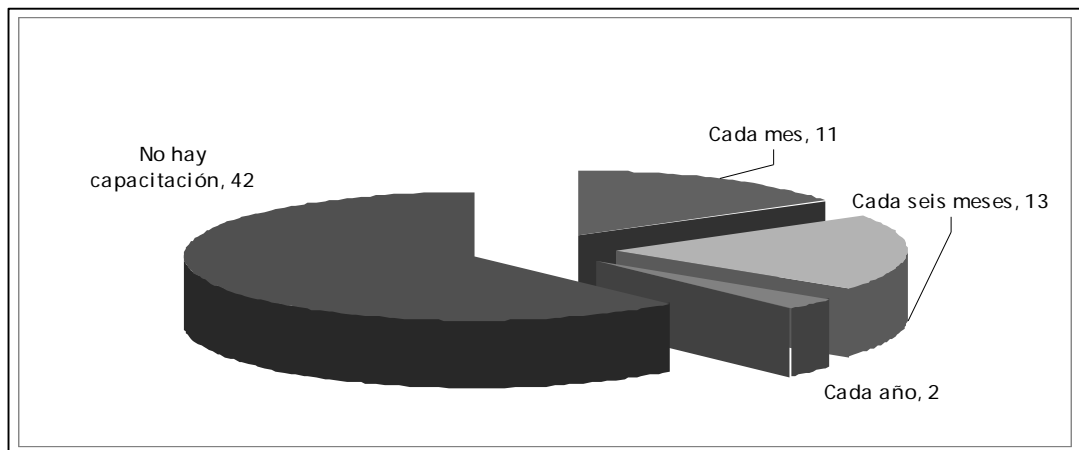
2.5.4 Situación actual del proceso de desarrollo del personal

El desarrollo del personal de una empresa va directamente relacionado al desarrollo mismo de la empresa, este proceso es parte del crecimiento profesional de cada individuo que colabore para la organización y de suma

importancia para mantener un nivel de calidad superior en la producción y comercialización del producto. A continuación se verá los resultados de la situación actual de tal proceso en la fábrica de calzado.

2.5.4.1 Capacitación

Gráfica 11
De la capacitación al personal
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009

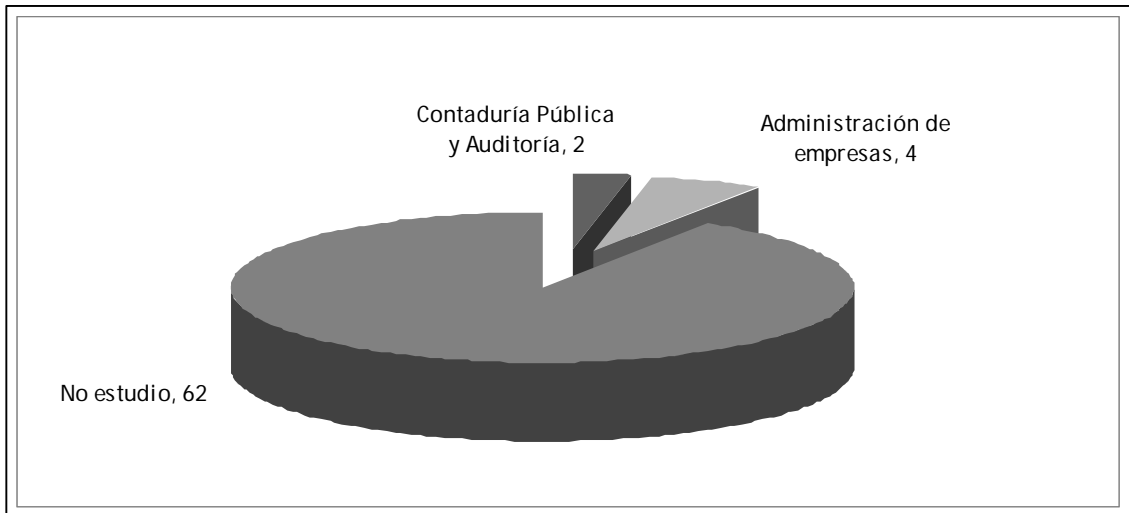


Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La organización actualmente no cuenta con un plan de capacitación, tanto para nuevos empleados como para la constante mejora de los empleados actuales, lo cual es respaldado por la gráfica de los resultados obtenidos al preguntar al respecto de ello al personal, 26 de ellos señalaron un tiempo en el que se les brinda capacitación, no obstante, más de la mitad de los entrevistados señaló no recibir ningún tipo de entrenamiento.

El no contar con un plan de capacitaciones, la empresa puede generar accidentes, nivel bajo de productividad, desaprovechamiento de capacidades técnicas, administrativas y creativas.

Gráfica 12
Estudios actuales que realiza el personal
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La gráfica anterior, ilustra la situación educativa en la que se encuentra la mayoría del personal de la empresa investigada. En total 6 entrevistados indicaron que están estudiando actualmente, empleados que corresponden al área administrativa y 62 indicaron que no realizan ningún estudio.

Esta situación se puede asociar al hecho de que la mayor parte del personal corresponde al área de producción, en donde regularmente se debe trabajar a marchas forzadas, indica el jefe de producción, debido a que tienen que cubrir un inventario de artículos terminados por día, lo cual genera que los empleados laboren horas extra la mayor parte del tiempo e inclusive fines de semana

completos. De manera que no se vislumbra oportunidad de superación académica para los trabajadores, al menos de esa área.

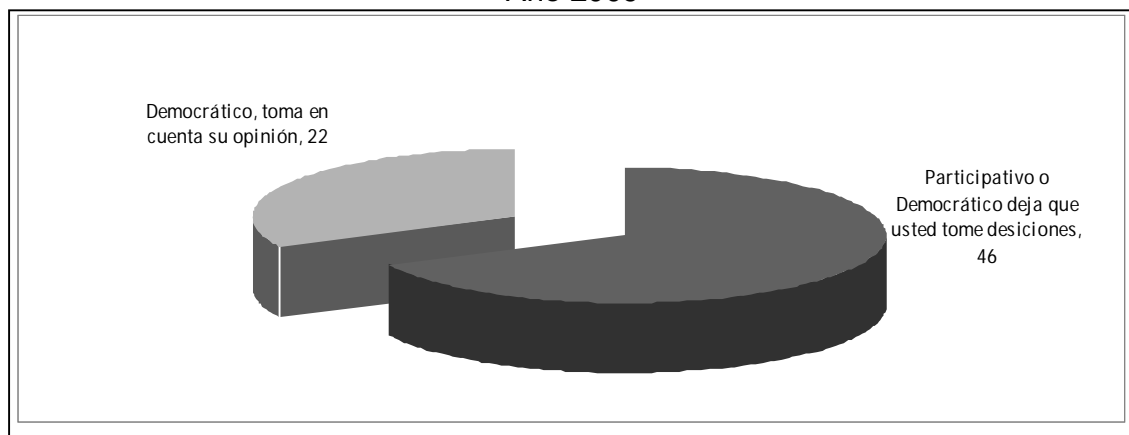
Dado que el desarrollo de una organización se encuentra estrechamente relacionado con el desarrollo de los empleados, resulta que al no fomentar la continuidad de una formación profesional se tiene como consecuencia el desaprovechamiento de una valiosa oportunidad para que el personal contribuya con la organización mediante la generación de nuevas ideas, actualización de técnicas en el área de producción, mejoras en procesos administrativos, etc.

2.5.5 Situación actual del proceso de mantenimiento de las condiciones laborales del personal

En relación a las condiciones laborales de la empresa, se presenta a continuación la situación actual del proceso de mantenimiento de las condiciones del personal, a tomar en cuenta la relevancia que presenta la empresa como ente responsable de propiciar las condiciones apropiadas para el bienestar de sus colaboradores, lo cual va desde la relación de doble vía entre jefe-subalterno, hasta facilitar las condiciones físicas apropiadas para el buen desempeño de los empleados.

2.5.5.1 Relaciones con los empleados

Gráfica 13
La forma en que los trabajadores ven a sus jefes respectivos
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



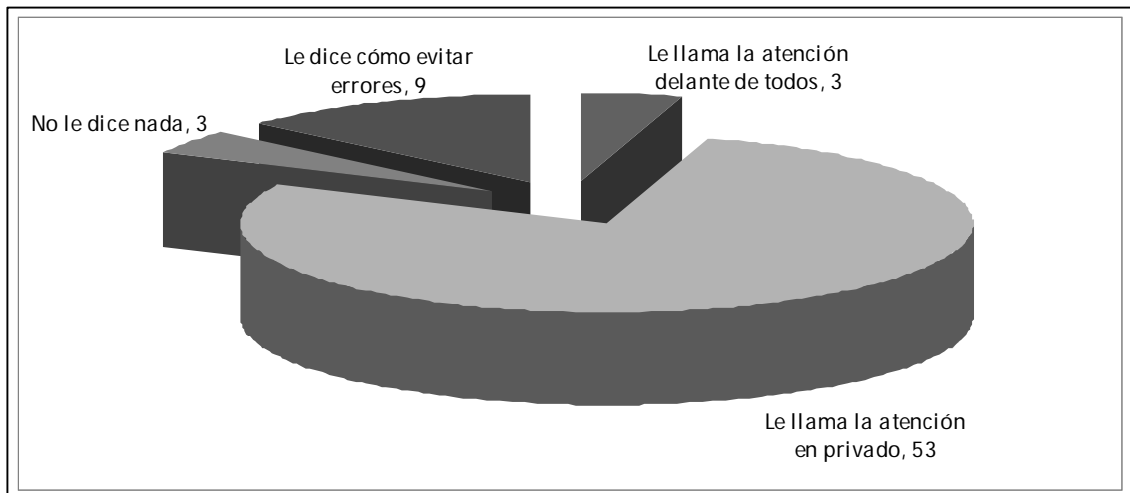
Fuente: elaboración propia, julio 2009.

En la gráfica anterior, se muestra la percepción que los empleados de la organización tienen respecto a su jefe. Más de la mitad opina que su jefe es una persona que le permite tomar decisiones en su área de trabajo, es decir que lo ven como un líder participativo o democrático, que les permite emitir opinión respecto a los procesos, u otras situaciones que puedan presentarse.

Si bien la mayoría de las personas entrevistadas, indicó que su jefe es accesible en su forma de dirigir, hay un porcentaje que indicó que su jefe es impositivo. Un liderazgo impositivo da lugar a la antipatía de los empleados en relación a la generación de aportes nuevos o mejorías tomando como punto de partida que el talento humano es el activo más valioso de una organización, también se debe considerar que es un ser capaz de generar ideas competitivas desde el área de su especialización.

La gráfica 14 muestra el comportamiento regular que manifiestan los directivos de línea cuando los empleados cometen algún error.

Gráfica 14
Comportamiento promedio del jefe cuando el empleado comete errores
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009

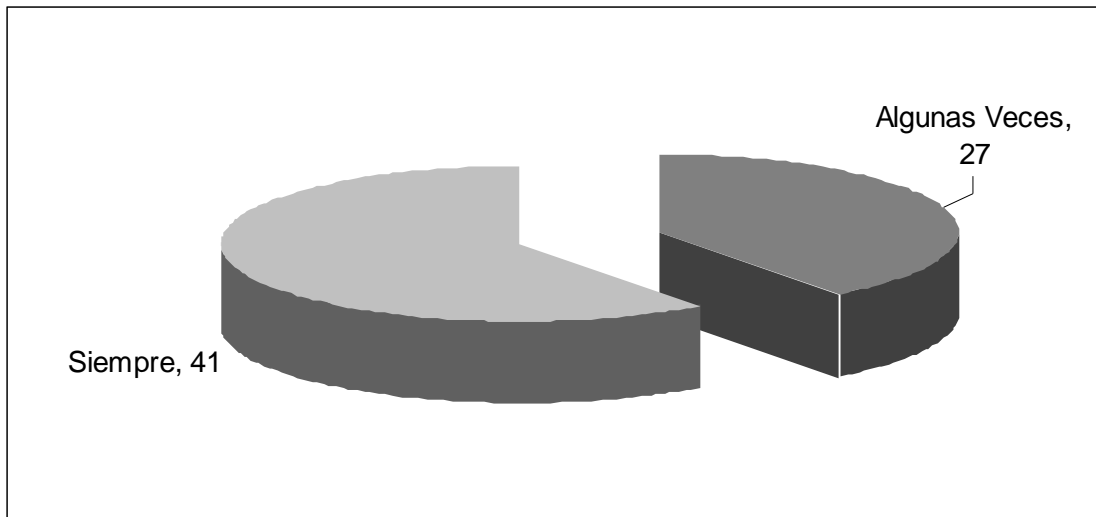


Fuente: elaboración propia, julio 2009.

De los entrevistados, 53 personas indicaron que cuando se comete un error, el jefe le llama la atención en privado. Dicha actitud es buena ya que tiende a generar confianza del empleado hacia él al sentirse respetado por no iniciar un regaño público y exponerlo ante sus compañeros.

El llamar la atención en privado a un empleado es una actitud de liderazgo que genera confianza en el empleado, sin embargo también debe considerarse en todos los casos las medidas correctivas que se plantean para la recurrencia de los errores, debe haber una retroalimentación de parte del empleado hacia su jefe inmediato, que se mediría en la reducción respectiva de errores generados.

Gráfica 15
Los empleados piensan que su jefe es accesible para escuchar sus inquietudes
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



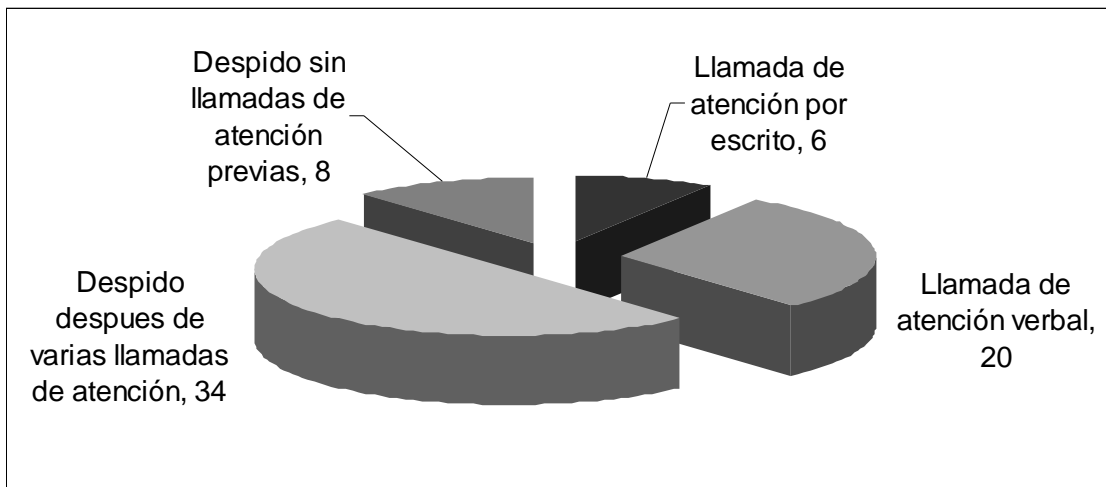
Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La gráfica anterior muestra una notable accesibilidad de los gerentes de línea para escuchar a su personal, lo cual además respalda las dos gráficas anteriores, con lo que se puede determinar que existe una relación jefe-subalterno saludable y cómoda para los empleados, lo cual contribuirá a un ambiente laboral agradable.

La accesibilidad de los directivos es favorable para una organización ya que contribuirá para la conformación de un ambiente organizacional agradable, donde el personal se siente con la confianza de acercarse a su respectivo jefe a dar sugerencias para futuras mejoras en los procesos tanto administrativos como operativos. Es una cualidad en la organización que no debe descuidarse.

2.5.5.2 Medidas disciplinarias que se aplican

Gráfica 16
Forma regular de proceder de los gerentes de línea en cuanto a faltas cometidas
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

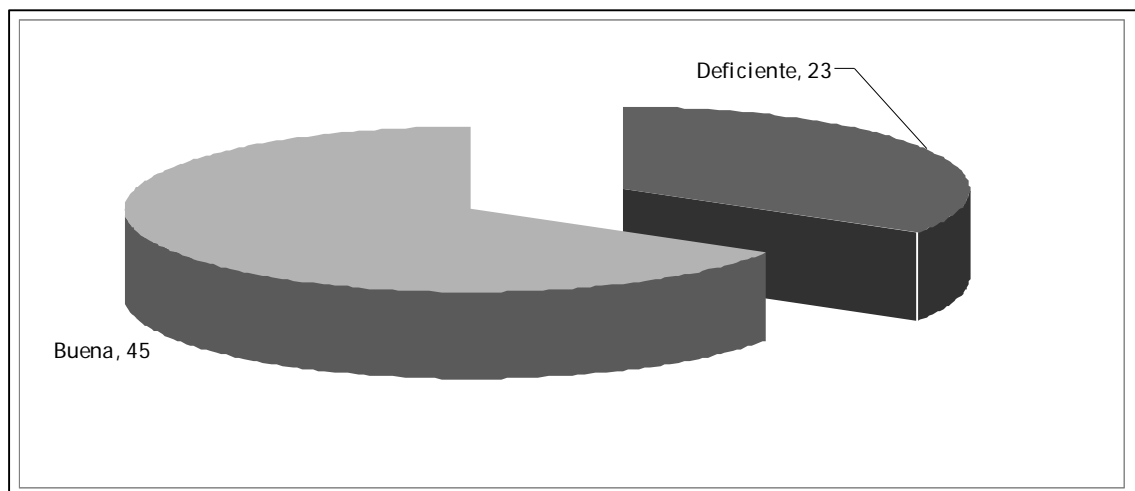
Actualmente las medidas disciplinarias de la empresa no se encuentran normadas, sin embargo, mediante la investigación realizada, en la gráfica 16 se muestra que se constató el hecho de que los gerentes de línea sí efectúan llamadas de atención, la mayoría de ellas son verbales, y solo 6 empleados manifestaron que se les llama la atención por escrito. Existe también un número de trabajadores que indica que se han dado despidos sin previa llamada de atención.

Es importante señalar que los empleados deben ser informados de sus faltas, para que no vuelvan a incurrir en ello, en algunas ocasiones ellos mismos no han notado su mala actitud o desconocen que tal comportamiento no sea ético dentro de la empresa, considerando también el hecho de que cuentan con un perfil de educación bajo, en el caso del área de producción y mantenimiento.

2.5.5.3 Higiene, seguridad y calidad de vida

Para determinar la situación actual de las condiciones de higiene, seguridad y calidad de vida laboral, se realizó varias interrogantes por lo que a continuación se exponen los resultados obtenidos.

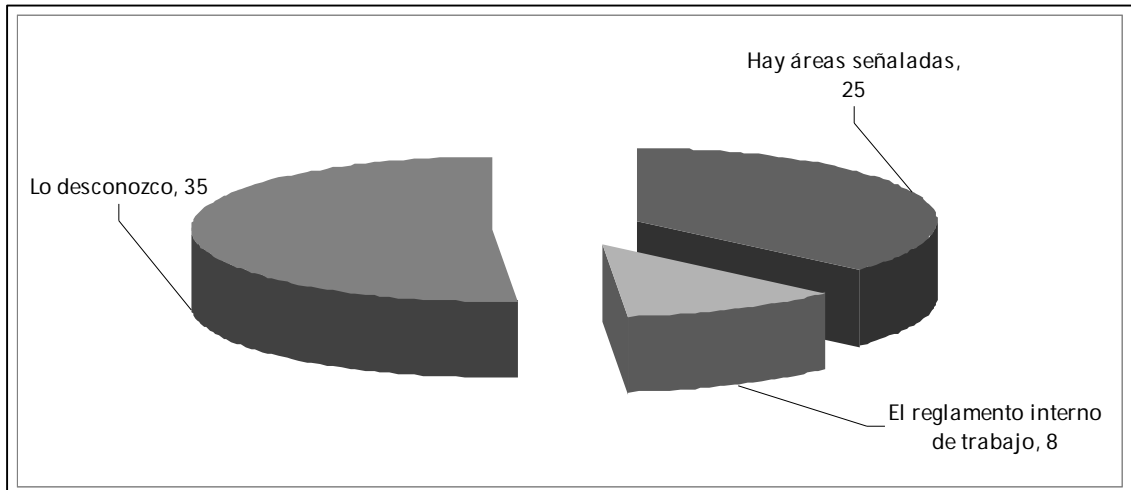
Gráfica 17
La manera como perciben la ventilación en su área de trabajo los empleados
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

Más de la mitad de los empleados encuestados manifestó que está conforme con la ventilación de su área de trabajo, sin embargo, un porcentaje menor señaló que es deficiente, lo cual cobra mayor relevancia al señalar que los empleados inconformes con la ventilación son quienes laboran en el área de producción. Es importante prestar atención a ello ya que a mediano plazo esto puede ser causa de enfermedades e incomodidad en los empleados, lo cual a su vez redundará en baja productividad.

Gráfica 18
El conocimiento de los empleados acerca de las normas y procedimientos que
hay en la empresa para proteger su integridad física y mental
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



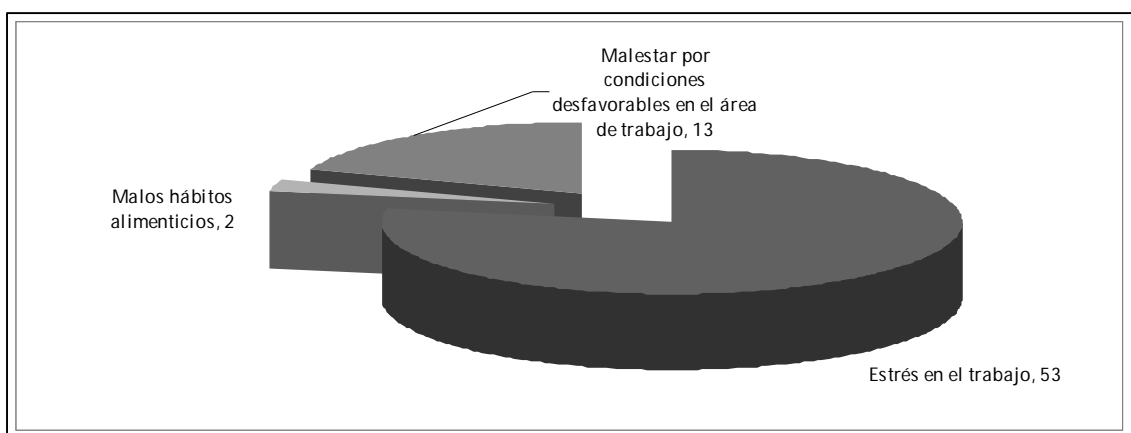
Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La gráfica anterior pone de manifiesto una debilidad en lo que es la instrucción a los empleados, respecto de la conducta interna que deben tener en las instalaciones de la empresa, con la finalidad de resguardar la integridad física de cada persona, es decir, evitar accidentes de cualquier tipo.

Es importante señalar que la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo además de un manual de higiene y seguridad, los que se tuvo a la vista, que, no son del conocimiento de los empleados y solamente unos pocos indicaron haber leído en algún momento. Es relevante tomarle importancia al caso, por el alto riesgo en la salud de los empleados.

2.5.5.4 Salud ocupacional

Gráfica 19
Los problemas de salud a los que se enfrentan continuamente en la empresa
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La gráfica anterior es un indicador a los problemas de salud laboral de los encuestados. 53 de los empleados indicaron que, el principal malestar con el que se encuentran, es el estrés laboral, seguido por las condiciones desfavorables en su área de trabajo, lo cual indicaron 13 de los entrevistados.

Anteriormente se mencionó, que en la empresa, los empleados tienen presión por el cumplimiento de metas, además, siempre hay que tener presente la preocupación que cada uno tiene en mayor o menor grado de conservar su puesto en la organización. Además de ello se debe tomar en cuenta el hecho de que la forma en que se evalúa a los empleados es una medición por productividad, por objetivos; por lo que esto es parte de la presión que debe sobrellevar el empleado.

2.5.5.5 Programa de higiene y seguridad que se emplea actualmente

Actualmente la empresa cuenta con un documento que regula las medidas de higiene y seguridad laboral a seguir, sin ser ha divulgado a los empleados. A continuación se presenta una tabla de los resultados de la investigación de campo, respecto al comportamiento de las medidas de acción que la entidad efectúa respecto a la higiene y seguridad laboral.

Tabla 2
Determinación del comportamiento en relación al cumplimiento de normas de
higiene y seguridad laboral
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009

Descripción	Se cumple si o no
Se brinda capacitación al personal en materia de higiene y seguridad laboral	No se cumple
Se somete a los trabajadores a algún examen médico previa contratación	Se cumple
Se observan carteles o avisos sobre higiene y seguridad en áreas del edificio	Se cumple
Nunca se permite el ingreso de empleados en estado de ebriedad	Se cumple
El tamaño del lugar es adecuado para la cantidad de empleados que lo ocupan	Se cumple
La ventilación es la ideal para la comodidad y salud de los empleados	No se cumple
La iluminación del lugar es la ideal para las condiciones laborales	Se cumple
El lugar presenta un grado de limpieza idóneo para que los empleados se desempeñen	Se cumple
Existe alguna salida de emergencia en el edificio	No se cumple
Cuentan con un área acondicionada especialmente para comer	Se cumple
Cuentan con un área de enfermería	Se cumple

Fuente: elaboración propia, julio 2009.

De manera que se cumple con varios de los aspectos señalados en el reglamento de seguridad e higiene en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, no obstante es necesario dar a conocer a los empleados el manual de higiene y seguridad ya que la integridad física y psicológica de los empleados es responsabilidad del patrono.

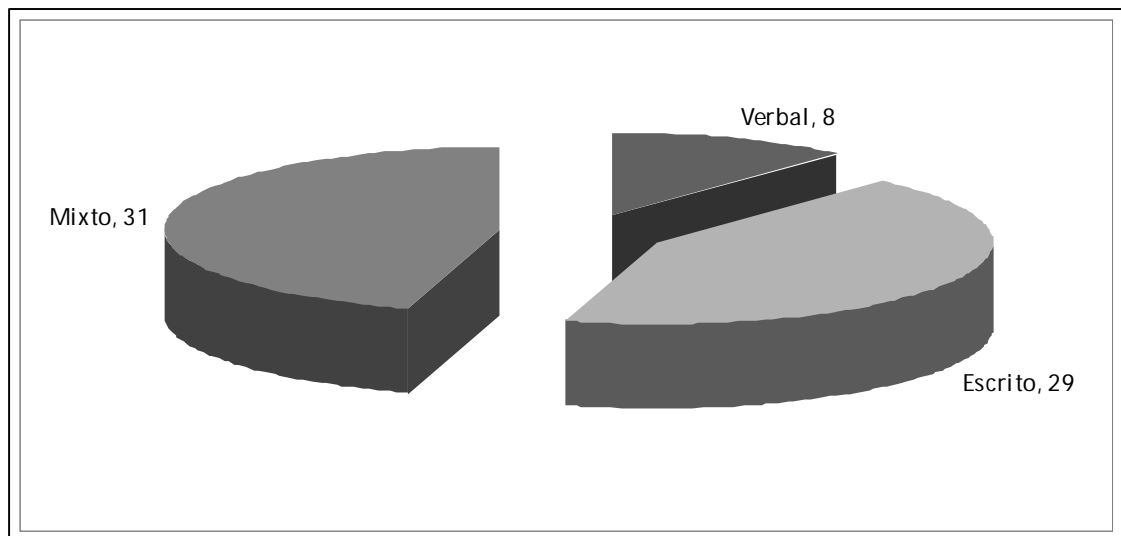
2.5.6 Situación actual del proceso de monitoreo del personal

A continuación se presenta la manera en la que se desarrolla el proceso de monitoreo de personal.

I. Comunicación interna

La empresa emplea internamente un sistema de comunicación mixto, en el cual una notificación formal se complementa con información verbal, según indican los empleados entrevistados y como se muestra en la gráfica No. 20r5 a continuación.

Gráfica 20
La naturaleza de la comunicación dentro de la empresa
Fábrica de Calzado
Ciudad de Guatemala
Año 2009



Fuente: elaboración propia, julio 2009.

La empresa muestra una base respecto al flujo de la información en lo relacionado a la comunicación tanto horizontal como vertical, esto también lo corroboran los gerentes de línea, quienes se aseguran que cada mes los empleados estén al tanto de las metas organizacionales y a su vez los mismos

retroalimentan al entregar cada semana el reporte escrito de los frutos de la semana, en el área de producción, ventas, mercadeo o finanzas.

II. Banco de datos

La empresa actualmente solo posee un archivo que contiene la hoja de vida de las personas que están laborando, cuentan con la papelería física, es decir que no hay información electrónica, solamente guardada como se estila de la manera más antigua. Contienen una carpeta con el currículum vitae y su archivo de asistencias al IGSS, historial médico, suspensiones y otros efectos que van reuniendo a lo largo de sus labores en la empresa. No conservan datos de las personas que en algún momento han solicitado alguna plaza.

III. Sistema de monitoreo que se aplica actualmente

La empresa emplea controles de monitoreo rígidos, ya que según la información obtenida, los empleados utilizan tarjeta de marcaje diario, esto es tanto para el área administrativa como el área operativa, se crea también un ambiente en el que se está controlando a los empleados y sus movimientos, esto se presenta más que todo en el área de producción debido a la naturaleza consecuente de pasar de un punto a otro en un proceso que no puede ser suspendido. También se observa en el área de mercadeo y ventas, donde por supuesto, los empleados pasan la mayor parte del tiempo con los clientes fuera de la empresa o buscando nuevos mercados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA FÁBRICA DE CALZADO

3.1 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

Siendo el factor humano el elemento más importante de toda organización, es de alta importancia la consideración de gestionarlo de manera específica, en la administración moderna no es posible simplemente tomarlo como un activo de la empresa que genera costos.

Se requiere la aplicación de conocimientos específicos para lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades del recurso humano con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma más eficaz y eficiente, mediante el desarrollo de aquellos bienes intangibles que genera cada persona y que a su vez se reflejará en mejoras tangibles para la entidad.

El administrar correctamente al personal de la unidad investigada, no solamente permitirá que la empresa alcance sus objetivos, sino también formará mejores trabajadores, incrementando su productividad y caminar hacia el logro de los objetivos como individuos.

Con la creación de una unidad dedicada al especial cuidado del talento humano, la fábrica de calzado beneficiará; tanto a la organización, como a sus colaboradores, como resultado de la correcta y científica administración del recurso humano, al ser regulado y controlado el personal. La empresa maximizará el provecho del capital humano que dispone, reflejándose en el incremento de la productividad, al fortalecerse los lazos de pertenencia de estos con la organización.

Se presenta la propuesta conformada por objetivos de la unidad, la estructuración, las funciones, la visión y misión que se propone para la misma.

Así también, la determinación de las políticas a seguir por toda la empresa, en relación a conductas del personal, para mantener y desarrollar un ambiente de trabajo agradable.

Para efectos de la presente propuesta, se desarrollará solamente la ejecución planteada para los procesos de admisión, aplicación y desarrollo del personal, que se considera son los más factibles y necesarios de poner en funcionamiento al implementar la unidad de recursos humanos, adicionando para ello en forma de anexos varios formularios sugeridos para la implementación de los mismos.

También se presenta los aspectos de implantación de la misma, los costos proyectados, la ubicación y necesidades físicas, materiales y humanas que se requerirá para dar inicio a su funcionamiento.

3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Fortalecer la gestión del talento humano en una fábrica de calzado, mediante la correcta aplicación y seguimiento de los procesos respectivos logrando el cien por ciento de la aplicación de los mismos y con resultados visibles, en un lapso no mayor de cinco años, reflejados en la contribución generada directamente a los objetivos organizacionales.

3.3 FUNDAMENTACION ESTRATEGICA

Tomando como punto de partida la filosofía de la fábrica de calzado, es importante que la nueva unidad de la empresa esté provista de la misión y visión específicas, las cuales a su vez contribuirán a orientar al personal respecto al rumbo a seguir.

3.3.1 Misión Institucional propuesta

Satisfacer las demandas del consumidor tanto nacional como internacional, mediante la elaboración de productos innovadores y de alta calidad

3.3.2 Visión Institucional propuesta

Posicionarnos como el principal productor de calzado en Centro América y el caribe mediante la elaboración y comercialización de calzado de alta calidad

3.3.3 Valores institucionales propuestos

Como parte del aporte se plantea los valores institucionales a continuación descritos:

- *Honestidad*

Nuestro compromiso requiere actuar con transparencia y rectitud con toda actividad que se desarrolle, no hay discrepancia en nuestro pensar y actuar

- *Responsabilidad compartida*

Trabajamos unidos asumiendo cada quien su rol y las responsabilidades asignadas a cada uno, generando así valor agregado en nuestros productos y a su vez genera la satisfacción del cliente

- *Lealtad*

Al adquirir el compromiso con las personas, la empresa y los clientes, de permanecer en actitudes que les honren sin importar lo cambiante de cada situación

- *Respeto*

Reconocemos y valoramos a cada quien como persona única y capaz de generar ideas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales

- *Confianza*

Al asumir cada quien nuestro papel dentro de la organización y contribuir al cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes

3.3.4 Objetivo institucional propuesto

Ofrecer productos de excelencia que satisfagan las expectativas de los clientes nacionales e internacionales por medio de la utilización de materiales de primera calidad y mano de obra especializada, logrando una cobertura del treinta por ciento del mercado en un plazo no mayor a siete años.

3.3.5 Fundamentación estratégica para la unidad propuesta

3.3.5.1 Misión

Asegurar el aprovisionamiento, mantenimiento y desarrollo de talento humano idóneo, leal y permanente a cada área de la organización

3.3.5.2 Visión de la unidad propuesta

Ser la unidad que contribuya en el logro de los objetivos de la organización mediante una gestión eficaz y eficiente del talento humano aplicando los procesos que encaminen al desarrollo organizacional e individual

3.3.5.3 Valores de la unidad propuesta

- Honestidad : Reflejar siempre transparencia y rectitud en todas las funciones ejecutadas
- Responsabilidad compartida: Trabajar siempre asumiendo cada quien el rol que le compete y a la vez apoyándonos como un solo equipo
- Lealtad: Como unidad debemos lealtad a la empresa y a nuestros clientes
- Respeto: Brindando el respeto que merecen nuestros directivos, nuestros compañeros y nuestros distinguidos clientes
- Confianza: Mediante la realización de responsabilidades realizadas de manera eficiente y efectiva

3.3.5.4 Objetivos de la unidad propuesta

La previsión de las necesidades de personal en la unidad analizada, dará ventajas al: economizar en las contrataciones, expandir la base de datos del personal y contribuir con el aporte de personal capacitado, anticipar períodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, es decir el personal adecuado en el momento adecuado.

La persona responsable de dotar, coordinar, motivar y monitorear los resultados del personal, es el Coordinador de la unidad de Recursos Humanos. Tomando en cuenta la naturaleza de la empresa, se sugiere implementar un sistema de planeación sencillo y práctico que incluya, además de la filosofía ya propuesta con anterioridad, las políticas en que se basará la unidad para su gestión.

I. Objetivo General

Contribuir al desarrollo organizacional mediante una gestión eficiente del talento humano, logrando la aplicación del cien por ciento de los procesos respectivos y resultados visibles, que se reflejen en cada departamento que conforma la organización en un plazo no mayor a cinco años

II. Objetivos Específicos

- Dotar a la empresa de procesos de admisión y aplicación estructurados, generando contrataciones asertivas y de mutuo beneficio, logrando resultados visibles en un plazo de tres años y aplicando dichos procesos al cien por ciento en la organización.
- Generar el desarrollo profesional del personal por medio de programas de promoción vertical y/o horizontal y mediante capacitaciones específicas, obteniendo resultados visibles en un plazo no mayor a tres años en los que se haya cubierto el cien por ciento del plan generado para cada área.
- Gestionar todo proceso relacionado con la efectiva y eficiente administración de la nómina a la vez que genera mejoras en la calidad de la forma de pago y vela por la rapidez de todo trámite relacionado con vinculación, desvinculación, y procesos diversos generados por la relación con los colaboradores de la organización, logrando cambios sustentables y mejoras visibles aplicadas al cien por ciento de la empresa en un período no mayor a un año.

3.3.5.5 Políticas laborales

Tomando como base el Reglamento Interno de Trabajo, las líneas de acción de la empresa, con la finalidad de conservar el orden en el que; tanto empleados como empleadores resulten beneficiados; es necesario fijar las políticas y plasmarlas por escrito; ya que, de lo contrario nadie se daría por enterado.

Se proponen políticas de: contratación, jornada laboral, comportamiento laboral, de disciplina, de pago, descanso semanal, asuetos y vacaciones, de seguridad e higiene y de ascensos.

I. Políticas de contratación

La relación entre trabajadores e Industria HOLA de Centro América debe formalizarse a través de la celebración del Contrato Individual de Trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivas.

Toda persona para ingresar como trabajador en la empresa, deberá cumplir con los requisitos que establece el Código de Trabajo.

- Si el trabajador a contratarse es de nacionalidad extranjera, la empresa previamente obtendrá la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, requisito imprescindible para el inicio de la relación de trabajo.
- La fábrica de calzado queda obligada a suministrar al trabajador en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la relación de trabajo y el salario estipulado, y al vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o el de tareas u obras realizadas.

II. Políticas de jornadas laborales

Los horarios de trabajo serán según al área establecida.

- Una vez terminada la jornada de trabajo, todos los trabajadores deben abandonar las instalaciones en que laboran, salvo que hayan sido autorizados por el jefe inmediato superior, para permanecer en ellas laborando tiempo extraordinario o para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.
- El trabajador que se encuentra imposibilitado para asistir a sus labores, deberá avisar a su jefe inmediato, quien si así lo estima necesario, establecerá por los medios legales a su alcance la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.
- Si el trabajador no cumple con dar el aviso a que se refiere el punto anterior, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si ésta no es justificada, el trabajador puede ser sancionado de conformidad con el procedimiento interno y las leyes aplicables.
- Cuando la inasistencia se debe a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar el certificado médico o constancia de haber asistido al I.G.S.S., pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del jefe inmediato.

III. Políticas de comportamiento laboral

- Los empleados no podrán abandonar el trabajo en hora hábiles, sin previa autorización de su jefe inmediato y/o gerente en su caso.

- Los útiles, herramientas, implementos o materiales suministrados por la empresa, deberán ser utilizados únicamente para lo que se destine su uso en la organización.
- En el caso de que un empleado se presente al trabajo con señales de haber ingerido licor o drogas la empresa se reserva el derecho de permitir o no el ingreso del mismo a las instalaciones.
- En caso de cualquier desacuerdo por situaciones laborales u opiniones personales, todo empleado deberá guardar en todo momento una actitud de compañerismo evitando riñas y contiendas con la finalidad de preservar un ambiente laboral agradable.
- Los empleados podrán recibir visitas personales únicamente en caso de emergencia o bajo autorización de sus superiores.
- En caso de que los empleados porten algún paquete al momento de su ingreso o egreso de las instalaciones deberán someterse a la revisión del contenido del mismo.
- Solamente en casos de fuerza mayor se podrá tomar los tiempos de alimentación en horario diferente al resto de sus compañeros, en caso contrario, todo trabajador deberá acatar el horario estipulado para ingerir sus alimentos.

IV. Políticas de aplicación de disciplinas

La aplicación de disciplina a los empleados, implican la sanción de aquellos que no cumplan con la normativa y las políticas establecidas en la empresa. Se expone a continuación el procedimiento disciplinario a aplicar en caso del incumplimiento de dicha normativa.

- Avisos orales

La primera medida disciplinaria deberá ser únicamente verbal, se aplicará cuando el empleado cometa una infracción por primera vez, se realizará una llamada de atención lo cual corresponderá al jefe inmediato del empleado.

- Por escrito

Si el empleado nuevamente cometiera la misma infracción entonces se procederá a realizar un memorando de llamada de atención, el cual deberá ser firmado por el jefe inmediato y por el empleado, para que quede constancia del aviso por escrito.

- Suspensiones

En ocasiones el empleado vuelve a desobedecer aún cuando se ha realizado advertencia verbal y escrita, en ese momento deberá procederse a realizar una suspensión del empleado por un tiempo prudencial sin goce de salario, esto podría ser entre 3 y 5 días.

- Rescindir del contrato

Si luego de estas medidas, el empleado continúa incumpliendo sus obligaciones, la empresa tiene el derecho de suspender el contrato definitivamente, por lo que esta sería la medida más extrema a considerar. Para ello se puede respaldar en el Código de Trabajo en el capítulo octavo, artículo 77.

V. Políticas de pago de salarios ordinarios y extraordinarios

- Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores, les serán pagados personalmente o bien a la persona de su familia que indique por escrito o en acta levantada por autoridad de trabajo.

- El último día hábil de cada mes. A los trabajadores que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado.
- Al momento de realizar los pagos, se les debe proporcionar una copia a los trabajadores sobre la suma depositada en su cuenta durante cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas, salarios extraordinarios; así como los descuentos que legalmente estén establecidos o puedan establecerse. Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditado o recibirlo. Cuando la diferencia sea en el cómputo de trabajo realizado. Podrán hacerlo en el transcurso de la semana siguiente.

VI. Políticas de descansos semanales, asuetos y vacaciones anuales

- Los trabajadores tienen derecho de un día de descanso remunerado, después de cada semana de trabajo, la cual se computará de seis días.
- Tienen días de asueto con goce de salario el: 1 de enero, jueves, viernes y sábado santo, el 1 de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, 1 de noviembre, el 24 de diciembre mediodía, el 25 de diciembre, el 31 de diciembre mediodía.
- Los trabajadores gozan de un período de vacaciones de un mes calendario remunerado o proporcional al tiempo laborado

VII. Políticas de seguridad e higiene

- Cumplir con las medidas de prevención de accidentes que el IGSS ha establecido para tal efecto, así como todas aquellas que han establecido o recomendado las autoridades de trabajo y servicio de salud.

- Abstenerse de fumar en las bodegas, igualmente deberán respetarse todas las indicaciones que prohíban fumar que se encuentren en la empresa.
- En caso que ocurra accidente, avisar inmediatamente al jefe a modo de que tome las medidas de socorro pertinentes.
- Utilizar las escaleras con la debida precaución y cuidado.
- En caso de desconocer el manejo de cualquier aparato que sea necesario utilizar solicite al jefe que gire las instrucciones necesarias para su correcta utilización.
- Dar a conocer a los trabajadores las medidas de seguridad e higiene, propias de la naturaleza de la empresa.
- Proveer a los trabajadores de equipo y material necesario tendiente a prevenir las enfermedades profesionales.
- Mantener en la empresa el número necesario de extinguidores en buenas condiciones y con personal capacitado para utilizarlos.
- Prever la empresa un ambiente de trabajo con iluminación y ventilación adecuada, espacios suficientes y agua potable.
- Dar a conocer a los trabajadores los riesgos y medidas a adoptar en caso de manejo de: materias o sustancias peligrosas e instruirlos en el uso del equipo.

VIII. Políticas de ascensos

Como parte del desarrollo del personal, y para cubrir una plaza vacante, se otorgará la oportunidad a los actuales colaboradores de aplicar a la misma. Para lo cual se tomará en cuenta:

- Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar el cargo requerido, apegándose a los requerimientos realizados por el jefe de línea a quien corresponde la plaza.
- Desempeño en el trabajo lo cual incluye tomar en cuenta la calidad de trabajo, tiempos de entrega, habilidades demostradas y productividad en general.
- Se tomará en cuenta también el desempeño que el interesado demuestre en las tareas de reemplazo asignadas en la plaza vacante.
- Educación y capacitación.

3.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO PARA LA FÁBRICA DE CALZADO

La ubicación de la unidad de recursos humanos estará cumpliendo una función staff, lo que se propone es algo sencillo y de fácil acoplamiento organizacional.

Quedará como una unidad staff, que proveerá de apoyo y asesoría en toda labor referente a la gestión del talento humano. Su desempeño y resultados será supervisado por el Gerente general.

Componentes del diseño utilizados en la propuesta

a) Tipo de Estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional que se aplicó es funcional. Como se observa en el organigrama general de la empresa, se adicionó la unidad de Recursos Humanos dando continuidad a la estructura ya existente, que las áreas están separadas según las funciones que son ejecutadas en ellas.

b) Dimensión de la estructura y sus categorías

La dimensión de la estructura organizacional propuesta es vertical y está conformada por: nivel estratégico, que está conformado por la Gerencia General; el nivel táctico, conformado por la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Financiera, Gerencia de Producción y Gerencia de Mercadeo y Ventas; el nivel técnico compuesto por el Departamento de Contabilidad, Operarios de Producción, Departamento de Desarrollo de Productos, Departamento de Ventas.

c) Modelo de diseño y sus características

El modelo que se utilizó para el diseño propuesto es mecánico o burocrático, esto a razón de que existen procedimientos establecidos que no son sujetos a discusión, hay responsabilidades fijas para cada puesto y, por otro lado existe una cadena de mando ya establecida de la manera que se observa en el organigrama. Los canales de comunicación para el diseño propuesto son de carácter formal.

d) Tipo de departamentalización

El tipo de departamentalización que se utiliza es el funcional, debido a que los deberes de cada unidad se encuentran agrupados según funciones principales y actividades que se complementan entre sí.

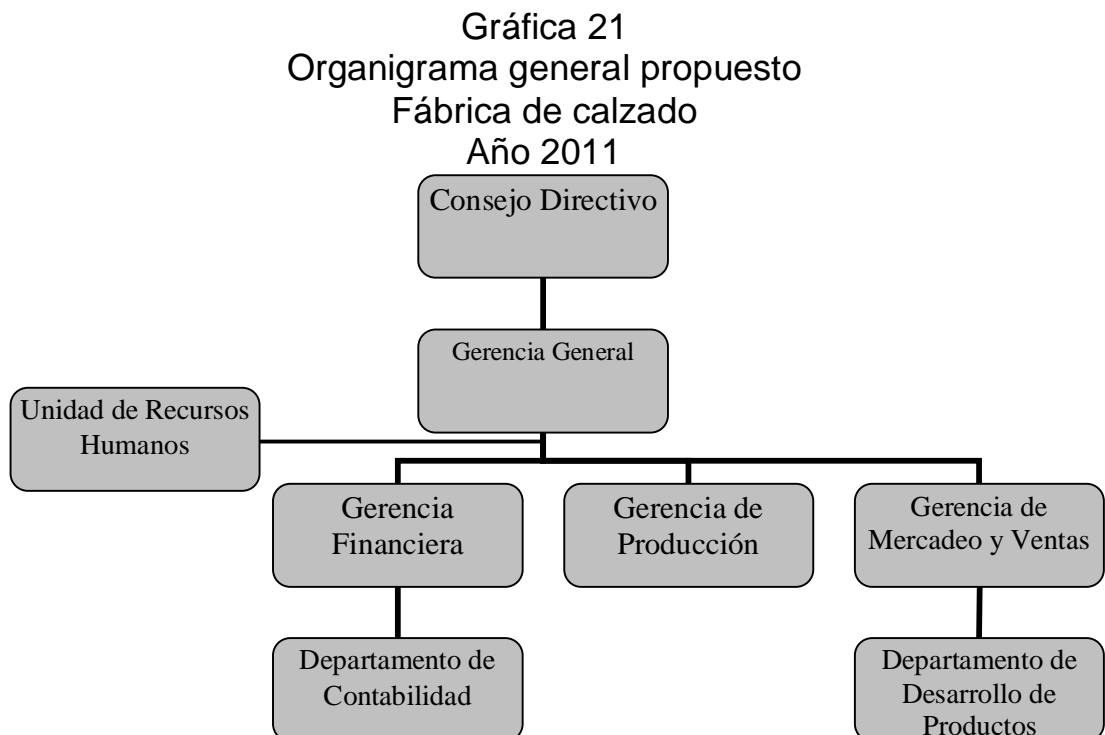
e) Tipo de tramo de control que refleja

Como se observa, se utiliza un tramo de control con crecimiento vertical es decir que es estrecho, cada Gerente tiene un número reducido de personas que supervisar, se lleva sin mayor complicación un control de las actividades que se realiza en cada área.

f) Sistema de organización que refleja

El sistema organizacional que se aplica es la combinación lineal-staff ya que se conserva la autoridad por cada gerente de línea de un solo jefe para cada función y conlleva también el nivel de asesoría específicamente en el área del talento humano.

A continuación el organigrama propuesto.



Fuente: aporte del investigador 2011.

Inicialmente se propone que se contrate a tres personas; un Jefe de Recursos Humanos, un encargado de capacitación y desarrollo y un profesional encargado del reclutamiento y selección de personal así como reubicar al actual encargado de elaborar la planilla.

En la gráfica a continuación se presenta el organigrama nominal de la unidad propuesta, en el que se observa los puestos que serán necesarios para el funcionamiento de la misma, así como la reubicación de uno de los auxiliares contables, que formará parte de la misma con el puesto de encargado de nómina y planilla.

Gráfica 22
Organigrama nominal de la unidad propuesta
Fábrica de calzado
Año 2011

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			
No.	Título del Puesto	E 1	R 4
1	Jefe de RH	0	1
2	Encargado de admisiones	0	1
3	Encargado capa. y desarrollo	0	1
4	Encargado de nómina	1	1

Fuente: aporte del investigador 2011

Para que la unidad propuesta sea funcional y cubra todos los aspectos requeridos, se plantea la contratación de tres personas y la reubicación organizacional del encargado de nómina, ya que sus funciones son complementarias de la gestión del talento humano.

Se propone la contratación del jefe de la unidad, un encargado de admisiones y, finalmente un encargado para toda tarea relacionada a la capacitación y desarrollo del personal; los descriptores de tales puestos se presentan más adelante.

3.5 FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presenta las funciones primordiales que deberá desempeñar la unidad propuesta.

3.5.1 Función general de la Jefatura de Recursos Humanos

La función de la jefatura de recursos humanos es gestionar todo lo relacionado a la administración del talento humano, desde el aprovisionamiento y mantenimiento hasta el desarrollo profesional del mismo, velando a la vez por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos.

3.5.2 Función del puesto de Reclutamiento y Selección

La función primordial de reclutamiento y selección es coordinar y ejecutar todo el proceso de aprovisionamiento de personal calificado hasta su debida integración y socialización a la empresa.

3.5.3 Función del puesto de Capacitación y Desarrollo

La función principal de capacitación y desarrollo es proponer, coordinar, ejecutar y brindar seguimiento al proceso de desarrollo del talento humano que integra la organización.

3.5.4 Función del puesto de Nómina y Planilla

La función primordial de nómina y planilla consiste en llevar a cabo todos los aspectos administrativos relacionados a registro y ejecución de toda

compensación laboral, manejo y actualización de la base de datos de todo el personal de la entidad.

3.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos, se propone que para iniciar, se cuente con cuatro personas: el Jefe de la unidad, un Encargado de los procesos de reclutamiento y selección, un Encargado de capacitación y desarrollo y el Encargado de nómina y planilla (a quien solamente se deberá reubicar). Se considera que para comenzar a funcionar como unidad estas personas se podrán ocupar de las actividades iniciales, y si fuese necesario, más adelante, la contratación de un asistente del área u otro, será el mismo gerente de la unidad, quien deberá replantearlo y proponerlo, en base a la carga laboral que se presente.

En base a las necesidades de la empresa, a continuación se presenta la descripción de los puestos.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

- Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos
- Número de plazas: 1
- Tipo de contratación: Tiempo indefinido
- Ámbito de operación: Administrativo

RELACIONES DE AUTORIDAD

- Jefe inmediato: Gerente General
- Subordinados directos: Encargados de: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo y de nómina y planilla
- Dependencia funcional: Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter ejecutivo especializado que tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación, mantenimiento y desarrollo del recurso humano calificado a la organización de acuerdo a los objetivos de la misma. Además de asesorar a los gerentes de línea en cuanto al personal a su cargo

ATRIBUCIONES

- Formular las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración los principios de administración de personal
- Mantener actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asesorar oportunamente a los jefes de línea sobre el Código de Trabajo, manteniendo un archivo actualizado de todas las modificaciones y de otras disposiciones legales laborales.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción y retiro del personal; así como lo relativo a permisos, suspensiones y todo lo relacionado a solicitudes de los empleados.
- Asegurar que se realicen los trámites administrativos relacionados con: suspensiones médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, permisos, vacaciones y otros trámites ó certificaciones que requiera el personal.
- Controlar el cumplimiento de la asistencia y los horarios de trabajo.
- Calcular, registrar y pagar los sueldos del personal.

<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo del personal, mediante la preparación, ejecución y seguimiento de programas inducción, capacitación y desarrollo. • Planificar y ejecutar actividades de recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas y a la vez propiciar una mejor interrelación entre jefes y subalternos.
<p>AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la administración general de la unidad de recursos humanos • Verificación del cumplimiento de actividades de acuerdo a los objetivos establecidos • Delegar funciones al personal de la unidad
<p>RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe responder por las actividades propias y las del personal a su cargo • Cumplir con lo planificado para el éxito en las labores del departamento • Velar por el buen uso del mobiliario y equipo asignado a la unidad respectiva
<p>COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones internas: Gerentes de línea y personal en general • Relaciones externas: Con las personas que desean ser contratadas y con autoridades de entidades públicas tales como el ministerio de trabajo y previsión social, juzgados, IGSS, etc.
<p>REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de escolaridad: Licenciatura en Administración de empresas, Psicología industrial, Ingeniería industrial o carrera afín • Experiencia: Poseer 3 años de experiencia en el ámbito de gestión de personal y sus procesos • Habilidades: Capacidad de toma de decisiones, vocación de servicio, alta capacidad de análisis, liderazgo, capacidad de organización, buenas relaciones interpersonales. • Destrezas: Dominio de paquetes de computación, Outlook e internet

Fuente: aporte del investigador 2011.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

- Nombre del cargo: Encargado de reclutamiento y selección de personal
- Número de plazas: 1
- Tipo de contratación: Tiempo indefinido
- Ámbito de operación: Administrativo

RELACIONES DE AUTORIDAD

- Jefe inmediato: Jefe de recursos humanos
- Subordinados directos: Ninguno
- Dependencia funcional: Jefe de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto de carácter técnico administrativo, que tiene a su cargo desarrollar, coordinar y ejecutar el reclutamiento y la selección de personal calificado a la organización.

ATRIBUCIONES

- Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal
- Administrar la base de datos de reclutamiento
- Contratar (previo visto bueno) el personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos legales propuestos por la organización
- Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la organización
- Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la organización
- Elaborar los formatos de perfil específicos de personal, el cual debe ser llenado por el área o departamento que está requiriendo el personal
- Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido
- Investigar y desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal
- Colaborar con la coordinación de nómina y planilla respecto a la información que requiera del personal de nuevo ingreso
- Cualquier actividad que se genere y tenga relación directa a su puesto de trabajo

AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	
RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar y administrar la base de datos de reclutamiento de personal de manera que pueda ser útil para futuras referencias • Es responsable del manejo y utilización del mobiliario y equipo asignado a su puesto de trabajo • Ejecutar proceso de reclutamiento y selección 	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones internas: • Relaciones externas: 	<p>Jefe de recursos humanos, gerentes de línea y personal en general</p> <p>Con las personas que desean ser contratadas y medios de publicación para reclutamiento</p>
REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de escolaridad: • Experiencia requerida: • Habilidades: • Destrezas: 	<p>Mínimo pensum cerrado en las carreras de Administración de empresas, Psicología o carrera afín</p> <p>2 años en puesto similar</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones, espíritu de servicio, alta capacidad de análisis, trabajo en equipo</p> <p>Excelente dominio de paquetes de computación, Outlook e Internet</p>

Fuente: aporte del investigador 2011.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
IDENTIFICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Encargado de capacitación y desarrollo • Número de plazas: 1 • Tipo de contratación: Tiempo indefinido • Ámbito de operación: Administrativo 	
RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: Jefe de recursos humanos • Subordinados directos: Ninguno • Dependencia funcional: Jefe de recursos humanos 	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Es un puesto técnico administrativo cuya función es el desarrollo y ejecución de los procesos de capacitación y desarrollo del recurso humano con que cuenta la organización.	
ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación y desarrollo del personal • Desarrollar y ejecutar programas de motivación de personal • Elaborar diagnóstico de necesidades de capacitación periódicamente • Definir la capacitación a impartir a cada grupo de recursos humanos • Implementar nuevos cursos para el mejoramiento de los procesos de trabajo • Motivar y ayudar a los trabajadores en el mejoramiento de sus habilidades y destrezas • Administrar un control respecto a las capacitaciones que ha recibido cada trabajador 	
AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	
RESPONDABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el desarrollo de los recursos humanos de la empresa • Cuidar respecto al buen uso del mobiliario y equipo asignado a su puesto • Monitorear y generar informes de retroalimentación respecto a los cursos de capacitación que se impartan 	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones internas: Jefe de recursos humanos, gerentes de línea y personal en general 	

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO

- Nivel de escolaridad: Mínimo pensum cerrado de las carreras de Administración de empresas, Psicología o carrera afín
- Experiencia requerida: 3 años en puesto similar
- Habilidades: Toma de decisiones, excelentes relaciones interpersonales, espíritu de servicio, dominio de aspectos de comunicación, innovador, manejo de grupos
- Destrezas: Excelente manejo de paquetes de computación, Outlook e Internet

Fuente: aporte del investigador 2011.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1. Nombre del cargo: | Encargado de Nómina y Planilla |
| 2. Número de plazas: | 1 |
| 3. Tipo de contratación: | Indefinida |
| 4. Ámbito de operación: | Administrativo |

RELACIONES DE AUTORIDAD

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Jefe inmediato: | Jefe de Recursos Humanos |
| 2. Subordinado directo: | Ninguno |
| 3. Dependencia funcional: | Unidad de Recursos Humanos |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es un puesto técnico administrativo cuya función primordial es llevar a cabo todos los aspectos administrativos en relación a registros, pagos a personal, liquidaciones, cálculo de vacaciones, descuentos, suspensiones médicas y todo lo relacionado al manejo de la nómina.

ATRIBUCIONES

- Controlar que se cumplan los tiempos y cargos del personal que se contrate de manera temporal
- Velar por el cumplimiento de regulaciones laborales establecidas
- Elaborar y entregar cartas de constancia de trabajo a solicitud de los colaboradores
- Realizar todas las gestiones relacionadas con la cancelación de salarios, IGSS y beneficios adicionales a la ley
- Tramitar la apertura de cuentas bancarias para pago de nóminas al personal de nuevo ingreso y su respectiva inscripción al IGSS e IRTRA
- Velar por que los pagos al personal se ejecuten en tiempos establecidos

AUTORIDAD

- Ninguna

RESPONDABILIDAD

- Ser puntual en la ejecución de sus actividades
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado a su área de trabajo

COMUNICACIÓN

- Directa con todo el personal
- Con el Ministerio de Trabajo, IGSS y entidades públicas relacionadas a su gestión

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO

- Nivel de escolaridad: Perito Contador y estudiante de Administración de empresas, como mínimo cursando el quinto semestre de la carrera
- Experiencia: Mínima de 1 año en puesto similar
- Habilidades: Habilidad numérica, buenas relaciones humanas, dominio de aspectos laborales y administrativos en general, manejo de equipo de computación, conocimiento de aspectos legales laborales

Fuente: aporte del investigador 2011.

3.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para la implementación de la unidad de recursos humanos, es necesario establecer el presupuesto que se requerirá para que sea implementada, así como las necesidades mínimas que habrá que cubrir para su funcionamiento, lo cual se presenta a continuación.

3.7.1 Necesidades de la unidad para su funcionamiento

La nueva unidad para iniciar sus funciones necesitará ciertos elementos físicos, financieros y capital humano, los cuales se describen a continuación.

a. Necesidades físicas

Es necesario contar con un espacio físico en el que se ubique la oficina de la unidad de recursos humanos. Según el recorrido realizado, se observó que en el segundo nivel, en el área administrativa situada a continuación del departamento de mercadeo, se cuenta con un espacio que no ha sido ocupado, por lo que se propone el levantamiento de dos cubículos, uno que será acondicionado para el gerente de la unidad y el otro con las dimensiones adecuadas para organizar a los coordinadores de apoyo de recursos humanos.

b. Necesidades humanas

Para la implementación de la unidad, será necesaria la contratación de tres personas, entre quienes se distribuirá las diferentes funciones correspondientes a la misma. Se propone también la reubicación estructural, del encargado de nómina y planilla, ya que se considera que el trabajo que desarrolla va de la mano con la gestión de la unidad de recursos humanos.

c. Necesidades materiales

Para el funcionamiento eficiente de la nueva unidad se hará necesario invertir en mobiliario y equipo. A continuación el detalle:

- 3 escritorios
- 3 sillas ejecutivas
- 3 Computadoras
- 2 impresoras
- 3 archivos
- 3 recipientes para basura
- Insumos de oficina (hojas, lapiceros, libretas, etc.)

3.7.2 Costo estimado de la propuesta

Para la implementación de la unidad de recursos humanos, es necesario considerar la inversión que habrá que realizar, tomando en cuenta las necesidades que habrá que cubrir se presenta la proyección:

Tabla 3
Costo estimado para implementación de la propuesta

Concepto	Costo
Anuncio para reclutamiento del personal de la unidad	Q. 2,790.00 (módulo de 4x4)
Equipo de cómputo	Q.18,500.00
Mobiliario de oficina	Q.14,000.00
Materiales para cubículos y mano de obra	Q. 4,000.00
Insumos de oficina	Q. 600.00
Total	Q. 39,890.00

Fuente: aporte del investigador 2013.

Se observa el costo del anuncio, este es considerado en una publicación realizada en el periódico de mayor circulación, en un módulo de 4x4 es decir 4.9” por 3.5” en color amarillo. El equipo de cómputo contempla la adquisición necesaria de tres computadoras de escritorio y dos impresoras, una que será de uso del Gerente de la unidad y una que será de uso de los dos encargados de área hay que tomar en cuenta que el costo está sujeto a variación dependiendo del equipo que sea de la preferencia de la empresa para su adquisición.

También se considera mobiliario para la oficina e insumos de oficina; es decir, tres escritorios, una silla ejecutiva y dos sillas ejecutivas junior, tres archivos de pie de metal, papelería y útiles necesarios. Se consideró además un estimado para los materiales para el montaje del cubículo que se implementará.

En la tabla a continuación se incluye el presupuesto mensual por concepto de salarios de los puestos que conformarán la nueva unidad.

Tabla 4
Presupuesto de salarios propuestos para la nueva unidad
Fábrica de calzado
Guatemala, Guatemala

Puesto	Mensual					
	Salario Ordinario	Bonificación de ley	Bonificación extraordinaria	(-) IGSS	Aguinaldo	Bono 14
Gerente de RRHH	Q 4,000.00	Q 250.00	Q 4,750.00	Q 193.20	Q 750.00	Q 750.00
Encargado de Reclutamiento y Selección	Q 3,000.00	Q 250.00	Q 2,750.00	Q 144.90	Q 500.00	Q 500.00
Encargado de Desarrollo	Q 3,000.00	Q 250.00	Q 2,750.00	Q 144.90	Q 500.00	Q 500.00
Encargado de Nómina y Planilla	Q 2,100.00	Q 250.00	Q 2,250.00	Q 101.43	Q 383.33	Q 383.33
TOTAL MENSUAL	Q 12,100.00	Q 1,000.00	Q 12,500.00	Q 584.43	Q 2,133.33	Q 2,133.33

Fuente: aporte del investigador

Puesto	Anual					
	Salario Ordinario	Bonificación de ley	Bonificación extraordinaria	(-) IGSS	Aguinaldo	Bono 14
Gerente de RRHH	Q 48,000.00	Q 3,000.00	Q 57,000.00	Q 2,318.40	Q 9,000.00	Q 9,000.00
Encargado de Reclutamiento y Selección	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 33,000.00	Q 1,738.80	Q 6,000.00	Q 6,000.00
Encargado de Desarrollo	Q 36,000.00	Q 3,000.00	Q 33,000.00	Q 1,738.80	Q 6,000.00	Q 6,000.00
Encargado de Nómina y Planilla	Q 25,200.00	Q 3,000.00	Q 27,000.00	Q 1,217.16	Q 4,600.00	Q 4,600.00
TOTAL ANUAL	Q145,200.00	Q 12,000.00	Q150,000.00	Q 7,013.16	Q25,600.00	Q25,600.00

Fuente: aporte del investigador

Tabla 5

Proyección de gastos estimados a ejecutar para el primer año de funcionamiento
Fábrica de calzado
Guatemala, Guatemala

Concepto	Cantidad (Q.)	%
Salarios	358,400.00	95.23
Insumos de oficina	5,000	1.59
Insumos por procesos de admisión	5,000	1.59
Insumos por procesos de aplicación	5,000	1.59

Proyección para el año 2013

Total Q.373,400.00 100

Detalle:

Se estima catorce salarios anuales, conformados por los doce sueldos que percibirá cada mes tanto el jefe de la unidad de recursos humanos como para los encargados de procesos, además del bono 14 y el aguinaldo. Como se puede observar en la tabla el mayor porcentaje en cuanto a costos es absorbido por este concepto. Se estima también los insumos de oficina, en ello se incluye todos aquellos costos relativos a papelería, tinta para impresiones, lapiceros, etc.

En lo relativo a los insumos en los procesos de admisión y aplicación se realiza una estimación mínima de lo que implica la realización estándar de dichos procesos, tales como: costos por reclutamiento y selección del personal, es decir anuncios, papelería, evaluación médica, adiestramiento y socialización.

3.7.3 Ventajas que genera el contar con la unidad de recursos humanos

Con la globalización que se vive en la actualidad, es difícil encontrar un factor de competitividad que no pueda ser igualado o superado por otras empresas. El recurso humano posee características únicas que si son gestionadas de manera específica, representan una fuente potencial de ventajas competitivas en las que la unidad de recursos humanos desempeña un papel muy importante para su consecución.

Es necesario tomar al talento humano que conforma la empresa, como una estrategia de diferenciación puesto que al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en un mayor rendimiento de la organización. Para lograr tal ventaja es absolutamente necesario contar con un ente especializado en la gestión del mismo.

Mediante una eficiente gestión del talento humano, los mismos pueden contribuir a la reducción de costos tanto de forma indirecta, debido al rol que ejercen en la generación de costos de los productos y servicios, como directamente, en tanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las empresas.

Por otro lado, es necesario también mencionar las ventajas organizacionales que ofrece el contar con la unidad de recursos humanos.

Entre algunos beneficios de contar con un ente especializado en la gestión del recurso humano, la empresa tiene más oportunidades de de obtener: mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa; logro de la excelencia mediante la calidad; reafirmación de valores y principios para cumplir con la misión de la organización; logro de un mayor compromiso de los empleados hacia la organización; contar con personal altamente capacitado y mejoría cada vez mayor del clima organizacional. Como consecuencia, todo ello se vería reflejado en mayor productividad, mayor calidad en el trabajo y mejores resultados en las utilidades.

3.7.4 Plan de acción para la implementación de la unidad de recursos humanos

Objetivo: Establecer las actividades necesarias para implementar la unidad de recursos humanos en un 100% en un corto y mediano plazo				
Actividades	Metas	Responsable	Calendarización	Costo
Presentar a la Junta directiva y directivos de línea, la propuesta de creación de la nueva unidad	Dar a conocer la propuesta en un cien por ciento en un lapso no mayor de una semana	Consultor de la propuesta	Primera semana de enero	Material impreso Q.50.00
Reunión de discusión y aprobación de la propuesta. Afinar detalles y modificaciones a la propuesta	Concluir las modificaciones a la propuesta en un cien por ciento en no mas de dos reuniones	Consejo Directivo	Segunda semana de enero	Material impreso Q.50.00
Reclutar, seleccionar y contratar al personal que conformará la nueva unidad.	Lograr la contratación del personal de la nueva unidad en un cien por ciento en un período no mayor a quince días	Gerente General	Tercera y cuarta semana del mes de enero y primera semana del mes de febrero	Anuncio Q. 2790.00
Preparar y adecuar el lugar físico que habrá de ocupar la nueva unidad.	Contar con un área física adecuada para las operaciones de la nueva unidad, en un cien por ciento y en un período no mayor a tres semanas	Gerente General	Semanas tres y cuatro del mes de enero y primera semana del mes de febrero	Material y mano de obra Q. 4,000.00

Actividades	Metas	Responsables	Calendarización	Costo
Cotizar y comprar mobiliario, equipo y material de oficina para la nueva unidad.	Equipar la nueva unidad al cien por ciento en un plazo no mayor a dos semanas	Gerente General Y Jefe de Recursos Humanos	Segunda y tercera semana del mes de febrero	Mobiliario y equipo Q.32,500.00
Ubicación en su área de trabajo, presentación con el equipo de trabajo de las diferentes áreas; detalle de información general de la empresa.	Lograr la inducción y socialización general del personal de la nueva unidad con el resto del personal en un cien por ciento en un plazo de una semana	Gerente General Y Jefe de Recursos Humanos	Segunda semana del mes de febrero	Ninguno
Reunión general con gerentes de línea y personal en general para informar al personal respecto a la nueva unidad que se ha conformado y todo lo concerniente a ello	Hacer de conocimiento general el funcionamiento de la nueva unidad al cien por ciento del personal y en un período no mayor a una semana	Gerente General Y Jefe de Recursos Humanos	Segunda semana del mes de febrero	Ninguno
Suministrar a los directivos de línea toda la información y asesoría respectiva en relación a los procesos y comunicación que mantendrá cada departamento con la nueva unidad	Aclarar dudas respecto a la gestión de la nueva unidad al menos en un ochenta por ciento en un período máximo de dos reuniones ejecutadas en la misma semana	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos	Tercera semana del mes de febrero	Ninguno

Generar los registros correspondientes a la nueva unidad, organizados de una manera lógica y por procesos según corresponda.	Conformar la base de datos e información de necesidades actuales, por lo menos en un cincuenta por ciento en un plazo no mayor de un mes	Gerente General y Jefe de la nueva unidad	Semana cuatro, del mes de febrero y semanas uno a la tres del mes de marzo	Papelería de registro y folders de archivo Q.300.00
Evaluación del avance de la propuesta	Lograr la implementación de la propuesta en por lo menos un sesenta por ciento en un período no mayor a seis meses	Gerente General	Cuarta semana del mes de marzo y semanas uno a la cuatro del mes de junio	Ninguno
			Total	

3.7.5 Cronograma de trabajo propuesto para la implementación de la nueva unidad

Cronograma de Actividades

Objetivo: Implementar la unidad de recursos humanos cubriendo por lo menos el cincuenta por ciento de la propuesta en un lapso no mayor a un año.

Actividad \ Mes por semanas	ene-14				feb-14				mar-14				Abr-14	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Presentación de la propuesta a la Junta Directiva	■													
Reuniones de discusión y aprobación de la propuesta		■												
Reclutamiento, selección y contratación del personal de la nueva unidad			■	■	■									
Preparación del espacio físico que habrá de ocupar la nueva unidad			■	■	■									
Cotizar y comprar mobiliario y equipo para la nueva unidad					■	■								
Presentar, ubicar, informar y socializar al personal de la nueva unidad					■									
Informar en reunión general respecto a la función de la nueva unidad					■									
Reunión con directivos de línea para informar de los procesos a implementar						■								
Levantamiento de base de datos							■	■	■					
Evaluación del avance de la propuesta												■	■	■

Detalle del cronograma de actividades:

Se describe el detalle de las actividades contempladas en el cronograma, cuyo objetivo principal es la implementación de la unidad de recursos humanos en la fábrica.

- La primera actividad prevista es la presentación de la propuesta a los directivos de la entidad, así como recibir críticas para mejoras o adaptación según lo consideren los directivos
- La segunda actividad es la realización de una o mas reuniones de revisión de la propuesta, para presentar la propuesta con los cambios sugeridos en la reunión anterior (si los hubiere) con la finalidad de lograr la aprobación e iniciar el proceso de implementación
- Reclutamiento, selección y contratación para ocupar las tres nuevas plazas que ocuparán la unidad de recursos humanos, estima tres semanas para el reclutamiento y contratación de los candidatos, debido a que los aspectos que se deberá ver al momento del reclutamiento deberá ser lo más apegado posible a las descripciones de puestos que se presentó previamente en este mismo capítulo; la primera semana se realizará el reclutamiento de los candidatos, luego de ello habrá una semana para la selección respectiva de los candidatos y la tercera semana se tomará la decisión final y la contratación respectiva.
- La preparación del lugar físico que habrá de ocupar la nueva unidad, da inicio al mismo tiempo que el reclutamiento de los candidatos potenciales. Tal actividad se contempla que deberá ser realizada en un tiempo de tres semanas, ya que se constató que se cuenta con el espacio físico el cual habrá que adecuar, realizando para ello el montaje de un cubículo que

cuenta con las características y comodidades necesarias para la nueva unidad, tomando en cuenta el diseño del resto de oficinas. En el tiempo se contempla la búsqueda de presupuestos para tomar una decisión en materia de la contratación de los profesionales que habrán de realizar dicho montaje, así como el tiempo real del levantado de la nueva unidad.

- La compra del mobiliario, equipo y material de oficina deberá ser realizada en el lapso de dos semanas, para cotizar y realizar la compra en el lugar que sea de mayor conveniencia para la empresa y tomando en consideración las necesidades específicas de la unidad.
- Se estima un tiempo prudencial de una semana para que el personal de la nueva unidad sea ubicado, informado y tenga una socialización e identificación inicial con sus compañeros, con las diferentes áreas de la empresa y por supuesto que se habitúe a su nuevo cargo, a sus atribuciones y a su jornada laboral.
- El siguiente paso será la divulgación de las atribuciones de la nueva unidad en general y de cada puesto en particular, tanto a los directivos de línea como a los empleados de cada departamento, a la vez que se realice una evaluación de las necesidades que manifiesta cada departamento que estén relacionadas con la gestión del personal.
- Se requerirá una reunión de información mas profunda con los directivos de línea, la cual deberá ser impartida por el jefe de la nueva unidad, con el objetivo de orientar a los mismos en todo lo referente a la gestión de recursos humanos y la interacción que la unidad tendrá con cada departamento, los procesos que habrá que implementar para maximizar la función del mismo.

3.7.6 Guía de ejecución de procesos sugerida para el primer año de funciones de la unidad de recursos humanos

Con la finalidad de brindar una guía que oriente las acciones a seguir del jefe de la nueva unidad de la empresa, se presenta una idea general que podría ser de utilidad al dar inicio a las operaciones. Los procesos que se incluyen son: admisión, aplicación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

3.7.6.1 Admisión

a. Reclutamiento del personal

El aprovisionamiento de nuevos empleados que cubran las plazas vacantes en la empresa, inicia con la Requisición de Personal elaborada por la unidad, que contemple la necesidad de nuevas contrataciones, con la finalidad de que el Jefe de la unidad de Recursos Humanos posea las herramientas necesarias.

Para maximizar la función, se proporciona la hoja requisición de personal, ver anexo I. Es la descripción del cargo con la finalidad de que cada departamento que requiera la contratación de una persona llene este formulario, esto para contar con la información detallada y buscar un perfil adecuado al puesto.

También se proporciona el formulario descriptor de puestos, presentado en el anexo II y la hoja de Perfil de Puestos en el anexo III. Las mismas deben elaborarse junto a la Requisición de Personal. El descriptor de puestos proporcionará los datos generales de acuerdo a la naturaleza del puesto, mientras que el perfil de puesto solicita información sobre: conocimientos generales, habilidades, destrezas, rasgos de la personalidad, entre otros que idealmente debiera contener la persona para desempeñar con eficiencia su puesto de trabajo.

Luego de la determinación del perfil del puesto, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos será responsable de convocar al candidato para cubrir la(s) plaza(s) vacante(s). Primeramente se agotará la posibilidad de realizar un traslado y/o ascenso, con la finalidad de cubrir el puesto, a través del reclutamiento interno, realizando una convocatoria por medios de comunicación escritos y formales, actuando además de acuerdo a las políticas para ascensos. En caso de no encontrar a un empleado que llene los requisitos correspondería la utilización del aprovisionamiento externo; para lo cual se puede hacer uso de los avisos, publicando un anuncio en el periódico de mayor circulación. Para el efecto en el anexo IV se presenta un anuncio cuyo costo es de: Q.2,790.00. y tiene un tamaño de 4.9” por 3.5” en color amarillo.

También es posible utilizar las recomendaciones de los empleados actuales; esta forma de reclutamiento se podría utilizar en todos los casos.

Es posible también emplear fuentes de aprovisionamiento, tales como **colegios, universidades, escuelas técnicas e INTECAP**; lo cual será útil en el caso de contrataciones que deba realizarse, para el área administrativa u operativa, planteando ofertas de trabajo para recién graduados en aquellas plazas que no requieran experiencia alguna, o en el caso de universitarios que sostengan sus estudios que podrían aplicar a alguna plaza administrativa vacante, para ello deberá establecerse el contacto con las facultades universitarias y solicitar la publicación de la plaza en la página electrónica de la universidad.

Información a publicar

Luego de determinar el medio que se utilizará para reclutar al personal, el jefe de la unidad, deberá hacerse cargo de definir la información que se dará a conocer.

La información debe ser:

- Comprensible y precisa del puesto y sus requerimientos obligados – título, edad, experiencia, las ventajas como estabilidad laboral, salario y los requisitos, entre otros.
- Tener cuidado que el medio sea el correcto, para que llegue a los candidatos adecuados.
- Que proyecte una imagen positiva de la empresa.

b. Selección de personal

Una vez se haya captado una cantidad de aspirantes a cubrir la plaza, el Jefe de la unidad será el responsable de:

- Analizar y preseleccionar la hoja de vida de las personas que llenen los requisitos preestablecidos; para ello se presenta una ficha de evaluación como una guía para la verificación del cumplimiento de los requisitos solicitados para el puesto, que se presenta a en el anexo V en su anverso y reverso.

Luego de haber seleccionado las hojas de vida de los candidatos para continuar en el proceso, los aplicantes deberán:

- **Llenar la ficha de Solicitud de Empleo**, la cual se presenta en el anexo VI.
- **Realizar una entrevista** para conocimiento de las generalidades, lo más conveniente sería la utilización de una entrevista estructurada a criterio del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, además de tomar en cuenta aspectos como el comportamiento de la persona, sus expresiones y

gestos, entre otros. Para ello, se sugiere presenta un ejemplo de una entrevista inicial, en el anexo VII.

- **La comprobación de referencias** es lo que sigue a este proceso. Deberá hacerse mediante cartas de referencia que presente el aplicante, sean referencias personales y laborales, además de la solicitud de los antecedentes penales y policíacos recientes que presentará el solicitante; para ello se puede implementar la utilización de una ficha de verificación de referencias en su anverso y reverso, como se presenta en el anexo VII:
- **Entrevista específica con el jefe de línea.** donde se obtendrá la aprobación del mismo, para que el aspirante pase a la siguiente fase del proceso.
- **Examen médico.** Se deberá realizar un análisis médico para comprobar el buen estado de salud del aspirante.
- **Período de prueba.** Para aquellos contratos de tiempo indefinido, es conveniente que se tenga un período de prueba cuya duración se recomienda sea de no más de dos meses, durante los cuales tanto el jefe de línea como el jefe de la unidad de recursos humanos deberá observar su comportamiento en las diferentes facetas laborales y su acoplamiento cultural a la organización.
- **Contratación.** Una vez que el período de prueba ha sido cumplido a satisfacción, se procederá a elaborar el contrato, de acuerdo a las políticas de contratación que se utilizan en la empresa y lo que establece el Código de Trabajo.

3.7.6.2 Proceso de aplicación del personal

Luego de seleccionada la persona que ocupará la plaza vacante, el Encargado de admisiones será la persona responsable de realizar la socialización del empleado, para lo que se sugiere tomar en cuenta las siguientes consideraciones para la elaboración e implementación del proceso.

- Transmisión de información: es aquí donde deberá hacerse uso del material escrito con el que cuenta la empresa. Todo trabajador deberá estar al tanto de la información general a la industria y específicamente a su puesto de trabajo, es decir, que se dará toda información al respecto de la empresa: su historia, sus productos, sus políticas, sus reglamentos, sus formas de operación, entre otros. También es en este punto donde deberá aprovecharse para comunicar al nuevo empleado, las actividades de los demás departamentos.
- Realizar una reunión con el personal nuevo en su primer día de trabajo.
- Proceder a entregar información amplia de la empresa, para ello se sugiere la elaboración del Manual Bienvenida.
- Realizar un recorrido en la empresa con la finalidad de presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- Durante la primera semana de actividades, el nuevo empleado será sometido a capacitaciones breves, que deberán ser programadas en conjunto al jefe de línea y el capacitador, que deberá ser el supervisor del mismo.

Adaptación social. En esta parte del proceso, participa todo el grupo que corresponde a sus compañeros de trabajo, al jefe y supervisores del área; su interacción con el nuevo compañero de trabajo, es fundamental para que el mismo se sienta cómodo y en un ambiente organizacional sano. Para ello es necesario desarrollar un ambiente de compañerismo.

Evaluación del Desempeño. Es necesario integrar un sistema de evaluación de desempeño por medio del cual se logre medir y controlar los resultados a un período de tiempo específico. Se propone la evaluación del desempeño del personal cada seis meses a partir del método de escalas gráficas de la siguiente manera:

Evaluador: Se propone la conformación de una comisión de evaluadores, conformado por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y los supervisores de cada área en el caso del área operativa y en el caso del área administrativa la evaluación sería ejecutada por el jefe de cada unidad.

Tiempo entre cada evaluación: Se propone la realización de la misma cada seis meses para proveer del tiempo necesario para que los empleados trabajen en el fortalecimiento de las áreas débiles resultantes.

Sistema de evaluación propuesto: Escalas gráficas

Se propone la utilización del sistema de escalas gráficas debido a que es sencillo de aplicar y es aplicable a las necesidades de las diferentes áreas de evaluación sean técnicas ó administrativas.

Determinación de factores: Se propone una serie de factores generales que se deberá ir modificando en tanto se considere necesario incluir a las necesidades por departamento y según el puesto de trabajo del que se trate.

En el Anexo IX se encuentra la tabla de calificación propuesta para su implementación, en el anverso de la misma tabla se propone la hoja de calificación para obtener el puntaje total de la evaluación, a partir de la cual, la comisión de evaluación deberá concluir en el resultado final de la misma y continuar con el proceso.

3.7.6.3 Desarrollo del recurso humano

El desarrollo del elemento humano, así como el de la empresa, representa una inversión necesaria. El personal es un recurso dinámico en la misma, capaz de: aprender nuevas técnicas, ampliar sus habilidades y agregarles valor al capacitarlas.

a. Capacitación del personal

Se incluye en esta fase del desarrollo del personal, todo aprendizaje a corto plazo. Es la primera etapa por la que deberá pasar toda persona al ingresar a laborar a la fábrica. La capacitación deberá tomar en cuenta todos los conocimientos, actitudes y desarrollo de habilidades acordes a los objetivos del puesto de trabajo en el que se desempeña. Básicamente se deberá incluir:

- **Desarrollo de habilidades:** cada persona al ingresar a la organización trae consigo un sin número de habilidades, al ingresar es necesario que se realice pruebas orientadas directamente a las tareas que el empleado realizará, no solamente ahora sino a futuro.
- **Modificación de actitudes o su desarrollo:** a este respecto, es necesario que los empleados sean motivados a cambiar actitudes negativas o malos hábitos, y substituirlos por actitudes favorables. Muchas veces también tiene que ver con el trato o su relación con sus compañeros y sus superiores, por lo que es necesario que los supervisores y jefes directos, sean sensibilizados e instruidos respecto a las reacciones de su trato hacia los subalternos.

Capacitar a los empleados para fortalecer sus habilidades y desarrollar destrezas es necesario, y es parte de un proceso, el cual es de beneficio tanto

para la empresa, ya que facilitará el logro de sus objetivos, así como para el empleado que ampliará su acervo personal y profesional.

El Jefe de Recursos Humanos, tendrá bajo su responsabilidad la elaboración del plan de capacitación específico por área, trabajando en conjunto con los jefes de línea. Los aprendizajes deberán ser de carácter obligatorio para todos los colaboradores.

Para que el plan de capacitación sea aplicable se sugiere tomar en cuenta:

- Objetivo: no se debe exagerar las expectativas.
- Medible: debe ser posible medir los resultados.
- Aplicable al área de trabajo, es decir deberá haber programas de capacitación específicos.
- Lograr que el programa sea de retroalimentación, tanto para la empresa como para los empleados.

Se sugiere seguir el procedimiento a continuación descrito para un planteamiento y ejecución de capacitaciones adecuadas a las necesidades de la organización:

a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación a satisfacer

Como primer paso se debe determinar las áreas en las que Industria Hola requerirá de capacitación.

Para ello se propone aplicar el método de evaluación del proceso productivo en sus cuatro niveles de análisis: Organizacional, de recursos humanos, de los cargos y del entrenamiento. Se propone la aplicación de este método debido a que en la organización no se ha implementado ninguna capacitación

previamente, por lo que con la utilización de este método se tendrá un análisis mas completo para diagnosticar cuáles son las necesidades de entrenamiento para la organización en general y por áreas en particular.

b. Diseño del plan de capacitación

Una vez se definan las necesidades de capacitación se deberá crear el diseño, para ello el coordinador del área de capacitación deberá definir los seis aspectos básicos:

- *A quién debe entrenar:* Para ello se deberá basar en los resultados de las evaluaciones y análisis de necesidades efectuado previamente, inicialmente deberá manejar prioridades en relación a la urgencia con que cada departamento requiera capacitación, considerando que no se ha realizado programas de este tipo con anterioridad.
- *Cómo entrenar:* Deberá seleccionar la mejor metodología para llevar a cabo las capacitaciones.
- *En qué entrenar:* Esto según resultado de evaluaciones previas. Deberá definir cuál será el tema o temas centrales en el programa de capacitación.
- *Quién debe entrenar:* Aquí se definirá quién será la persona a quien se encomendará la tarea central de capacitación.
- *Dónde entrenar:* Planificar el lugar físico en el que se desarrollará el programa de capacitación.
- *Cuándo entrenar:* Deberá definirse en conjunto a los directivos de línea cuál será el día y horario para ejecutar la capacitación.

- *Para qué entrenar:* Deberá presentar los objetivos claros de lo que se tiene proyectado lograr con la capacitación.

Además de ello, deben revisarse previamente los perfiles del capacitador y del personal a capacitar, la adecuada programación en base a las necesidades, el uso de equipo y material de apoyo suficiente, entre otros; a fin de asegurar la efectividad del plan.

A continuación se presenta un cuadro propuesto para la presentación de costos de capacitación y un formulario sugerido para la presentación de un proyecto de capacitación:

Tabla 6
Presupuesto de Costos de Capacitación

Nº.	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Costo de material para capacitación	Q.0.00	Q.0.00
2	Contrataciones de servicios profesionales	Q.0.00	Q.0.00
3	Gastos de Operación	Q.0.00	Q.0.00
Total			

Fuente: aporte del investigador 2011.

Formulario para programas de capacitación

Departamento a capacitar: _____

Capacitador: _____

Costo: _____

Área de atención: _____

Tema del evento: _____

No. de Participantes: _____

Objetivo General: _____

Fecha de realización: _____

Objetivos Específicos	Contenido	Capacitador	Capacitando	Tiempo de duración	Metodología	Recursos	Evaluación

Fuente: aporte del investigador 2011.

c. Ejecución del plan de capacitación

En esta etapa, el capacitador impartirá el contenido del programa a los empleados para quienes fue diseñado el mismo, utilizando la metodología que se considere la más adecuada y apoyándose en auxiliares didácticos, de acuerdo a la programación previamente establecida.

Para observar la debida ejecución se sugiere:

- Organizar los contenidos de manera lógica
- Establecer las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos por los que se realiza la capacitación
- Motivar al grupo
- Propiciar una comunicación efectiva con los participantes
- Mantener en todo momento el control del grupo
- Estar atento al desarrollo del programa para realizar los ajustes que sean necesarios

d. Evaluación de los resultados de la capacitación

Para medir el nivel de desarrollo del personal, se recomienda evaluar el proceso periódicamente y determinar qué áreas han mejorado a nivel organizacional, de recursos humanos, de los cargos y a nivel de entrenamiento.

Evaluación del desempeño: Se recomienda realizar esta evaluación para determinar los resultados obtenidos en un período determinado en el que además se medirá el comportamiento que registra el personal en relación a llevar a la práctica todo conocimiento adquirido a lo largo del proceso y comunicar al empleado también para poder obtener retroalimentación en relación al proceso de desarrollo de la plantilla laboral.

3.7.6.4 Mantenimiento de las condiciones laborales

Así también una parte importante que habrá de ser generalizada a los trabajadores, es el de la aplicación de disciplinas y los hechos que han de generarlos, ya que a la fecha, según se determinó, no se orienta respecto a ello.

De manera que se propone algunas estrategias para mejorar el mantenimiento de las condiciones laborales:

- **Área de Relaciones con los empleados**

Aunque el sistema que predomina en la organización analizada es participativo, por lo que a continuación se presenta una propuesta para que las condiciones imperantes del sistema no solo se mantengan sino que mejore:

Para fomentar la comunicación ascendente se propone implementar:

Programa de quejas y sugerencias

El objetivo del programa de quejas y sugerencias es generar una solución factible a las problemáticas de operaciones laborales detectadas por los colaboradores de la empresa.

Se sugiere un programa sencillo que genere la confianza del empleado para manifestar sus inquietudes en lo relacionado a posibles mejorías en su departamento de trabajo, así como crear oportunidades de conocer sus quejas o desacuerdos en relación a cualquier aspecto del área de trabajo pero que a la vez generen una posible alternativa para solventar el desacuerdo al que el colaborador hace referencia.

Descripción del proceso de quejas y sugerencias:

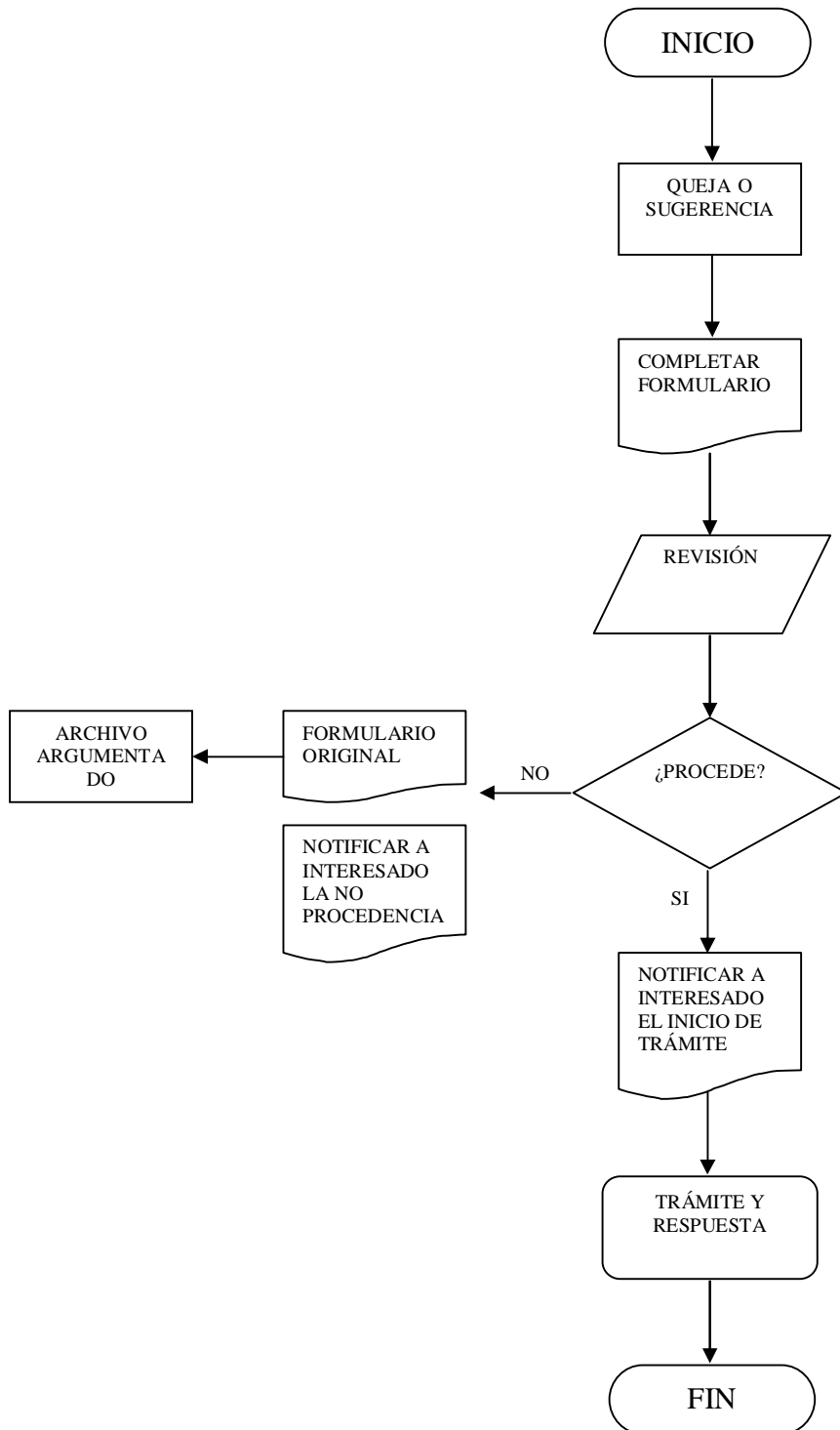
Con el entendido que la persona encargada de gestionar las quejas y sugerencias será el encargado de la nueva unidad, se propone el proceso siguiente:

- Fase 1: La unidad de recursos humanos se constituye en el catalizador de toda queja y sugerencia planteada por los colaboradores;
- Fase 2: Se deberá comunicar a todo el personal, en coordinación con los directivos de línea el nuevo programa de quejas y sugerencias, además de instruirlos para su puesta en marcha. Se deberá transmitir la confianza que se desea generar a los colaboradores para que no teman represalias en su contra sino que, por el contrario se sientan más integrados a la organización y se vean como parte de la solución;
- Fase 3: El procedimiento para la gestión de las quejas y sugerencias comienza en la presentación de la misma por parte del colaborador, quien deberá manifestarla por escrito en el formulario respectivo, el cual se adjunta en el ANEXO X; posterior a la recepción de la sugerencia, se procederá con la tramitación, contestación y actuación en conjunto al o los directivos de línea, si y solo si la queja y sugerencia sea una necesidad realista y factible de ser corregida.
- Fase 4: El seguimiento del programa queda bajo la responsabilidad de la unidad de recursos humanos, quien bajo programación deberá entregar anualmente el reporte completo de todas las quejas y sugerencias recibidas durante el año, así como las respuestas y acciones correctivas tomadas hacia las mismas, además de rendir un informe en relación a el producto resultante de tales acciones.

- Fase 5: En conjunto al informe anual que se deberá presentar cada principio de año, se propone manejar un plan de reconocimiento en el cual se reconozca en reunión de todo el equipo laboral, el aporte más significativo brindado a lo largo del año en términos de resultados generados. Tal reconocimiento podría ser un bono adicional o colocar la fotografía en un lugar preparado para tal efecto.

En la figura 5 se ilustra el procedimiento para la ejecución del programa:

Figura 5
Proceso del Programa de Quejas y Sugerencias
 Fábrica de Calzado



Fuente: aporte del investigador 2013.

- **Área disciplinaria**

En el título de políticas laborales, en el punto IV se propone la aplicación del procedimiento disciplinario a seguir en caso de violaciones u omisiones al reglamento interno de trabajo, en el cual se plantea la aplicación de disciplina progresiva en cuatro etapas, de la siguiente manera:

- a. Amonestación verbal
- b. Amonestación por escrito
- c. Suspensión del empleado
- d. Despido

El entrenador debe estar capacitado para ejecutar cada una de las etapas del procedimiento disciplinario a cabalidad, por lo que para complementar dicha política, se sugiere la realización de un entrenamiento inicial, dirigido a los supervisores y jefes de cada área, el cual debe contener la implementación del procedimiento propuesto a continuación:

- *Comunicar al detalle el reglamento interno de trabajo:* Si bien existe el reglamento interno de trabajo no se ha dado lugar para transmitir al personal el contenido del mismo, por lo que el paso inicial sería darlo a conocer y explicar con detalle al grupo de supervisores así como dar a conocer también la medida disciplinaria a aplicar en cada caso.
- *Documentación de los hechos:* El supervisor de cada área deberá fundamentar como es debido la medida disciplinaria que se pretende aplicar, por lo que es importante que el personal en general sea informado de ello, además de que ellos mismos podrán presentar también documentación para defenderse.

- *Respuesta coherente:* El supervisor debe aplicar una disciplina coherente a cada persona según el caso, ya que habrá colaboradores que lleven años laborando sin ocasionar falta alguna al reglamento, con un historial intachable, mientras que habrá nuevos colaboradores que comenten alguna violación a la misma regla, pero la disciplina aplicada deberá ser coherente, no se puede corregir a los dos de la misma manera.
- *Recordar que es un proceso disciplinario antes que un castigo:* Es importante aclarar a todo el personal que lo que se pretende es corregir un comportamiento inadecuado o un mal hábito; el último recurso sería el castigo ya que lo que se busca es que el colaborador mejore su desempeño.
- *Comprender que una medida disciplinaria progresiva:* no puede ir -salvo casos de extrema gravedad- a la desvinculación directa del empleado, debe dar oportunidad al empleado de superar su rendimiento y acciones futuras.
- *La acción debe ser inmediata y con fundamento:* En todo momento el supervisor deberá apoyar la medida disciplinaria con el reglamento interno, explicando con claridad y presentando documentación de la violación del reglamento respectivo, además de ello deberá ser aplicada de inmediato y de manera impersonal.

El flujo del proceso disciplinario ilustra la forma en la que se propone se implemente la política disciplinaria, interpretado de la siguiente manera:

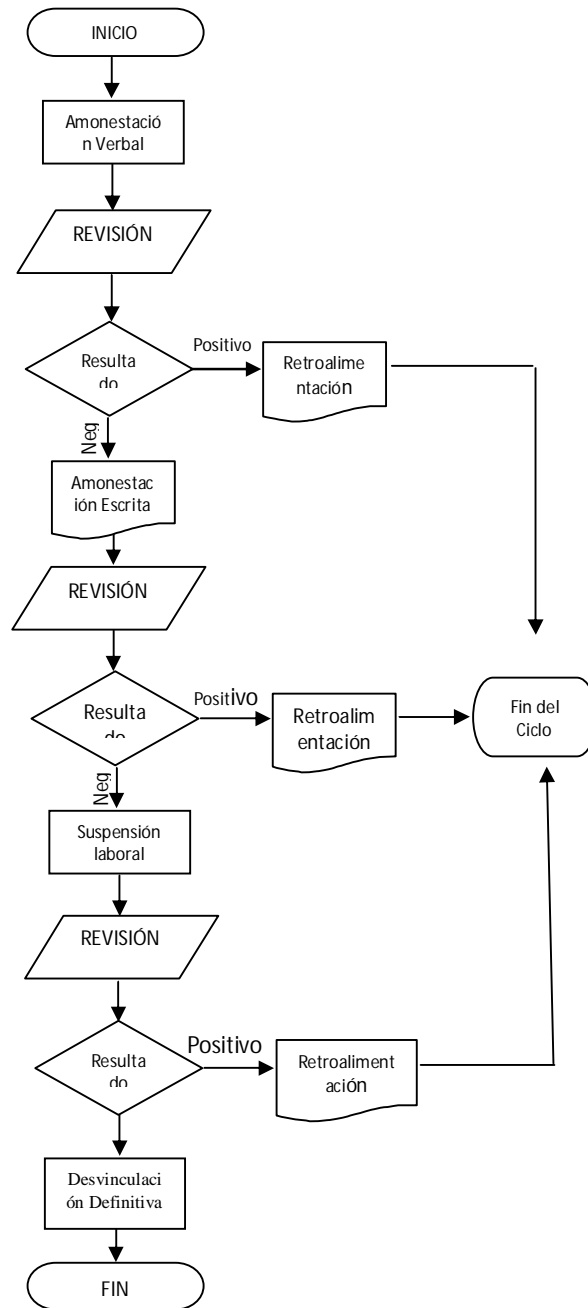
Violación al reglamento: El proceso da inicio cuando un colaborador viola alguna de las normativas establecidas en el reglamento interno.

- **Amonestación Verbal:** Es el punto de partida del proceso disciplinario, la primera acción a tomar por el supervisor será la de citar al colaborador a una reunión para confrontar la falta cometida; de esta amonestación verbal deberá guardarse registro para referencias futuras.
- **Resultado:** Habrá que estar en constante monitoreo de la situación para ver el desenvolvimiento del colaborador posterior a la amonestación verbal. Si el colaborador luego de un tiempo muestra mejoría y una actitud nueva hacia la situación por la que se le amonestó, el proceso habrá concluido y la mejoría habrá de reflejarse en la siguiente evaluación de desempeño que se le realice.
- **Amonestación Escrita:** Esta segunda fase se ejecuta cuando el colaborador incurre de nuevo en la misma falta o en otra agravante semejante a la anterior. En esta fase deberá presentarse toda la documentación de respaldo tanto de la falta anterior como de la nueva falta y girar un memorándum firmado por el supervisor y por el colaborador amonestado, explicando con claridad y especificación la agravante cometida. Si el colaborador desea defender su caso, estará en su derecho de presentar si tuviese alguna documentación que respalde su forma de proceder.

- Suspensión del empleado: Si luego de la amonestación escrita el colaborador vuelve a cometer falta o violación al reglamento de la empresa, habrá de ser suspendido por los días que el jefe directo disponga, en consenso con el supervisor, tomando en cuenta que la suspensión no deberá prolongarse por más de una semana.
- Desvinculación: Esta es la medida final y ultima alternativa en el proceso disciplinario; se realizará únicamente (salvo casos de gravedad extrema) luego de haber realizado toda acción correctiva posible de acuerdo al procedimiento disciplinario y presentando toda la documentación y respaldo relacionado al caso.

El proceso disciplinario que se propone aplicar se ilustra en la siguiente figura:

Figura 6
Proceso Disciplinario Propuesto
Fábrica de Calzado



Fuente: aporte del investigador 2013.

3.7.6.5 Monitoreo de personas

Conformar la base de datos de la fábrica será una de las primeras actividades que debe ejecutar el Jefe de Recursos Humanos, debido a que por años se han saturado los archivos, con papelería de los empleados, sin guardar un orden de fácil manejo. En la propuesta actual se plantea el reclutamiento interno, los ascensos de personal que ya forma parte de la empresa, para que sea posible llevar a cabo este proceso, es necesario que se cuente con una base de datos digitalizada, ordenada, de fácil acceso y que cuente con tantos elementos como sea posible para efectuar una selección de candidatos efectiva.

• Construcción de banco de datos

Para el levantamiento de una base de datos, se propone la creación de un software de datos basado en las siguientes especificaciones mínimas:

a. Sección de identificación personal

Nombre

Código Único de Identificación

Dirección domiciliar

Lugar y fecha de nacimiento

Nacionalidad

Estado civil

Nombre de esposa e hijos

Lugar y fecha de nacimiento de la esposa y de los hijos

b. Datos de Admisión

Fecha de ingreso a la empresa

Cargo para el que se contrató inicialmente

Salario inicial

Personas a cargo

Empresas donde trabajó

Número de identificación de registro

Número de cuenta bancaria

c. Información personal

-Historial laboral completo, incluyendo nombres de empresas, direcciones, cargos ocupados, salarios percibidos

-Nivel académico logrado hasta la fecha, instituciones donde estudió y fechas de inicio y terminación

e. Datos de desarrollo personal

- Cargos ocupados

- Progreso en la carrera

- Logros obtenidos a la fecha

- Evaluación de desempeño

- Cursos internos recibidos

- Cursos externos recibidos

La creación e implementación del software puede realizarse a manera que quede la flexibilidad necesaria en el mismo para realizar toda mejora posible según vaya surgiendo la necesidad, el mismo será de utilidad para:

- Consultas de directivos para conocer el avance o estancamiento en el desarrollo del personal
- Consulta al personal en general, cada uno a su propia ficha electrónica de registros, para estar concientes de sus áreas fuertes y aquellas a mejorar
- Contar con estadísticas de fácil visualización e interpretación del logro de los objetivos para cada empleado y a la vez para cada departamento de la empresa y detectar puntos débiles o áreas susceptibles a mejorar

- **Modernización del sistema de monitoreo**

Se sugiere la modificación del sistema de monitoreo del personal por medio de un marcador electrónico que registra la huella digital por cada empleado.

Con la implementación del sistema de monitoreo que se sugiere, se estará ahorrando costos en papel, además facilitará el trabajo ya que todo está digitalizado automáticamente lo cual lleva al ahorro de tiempo en la determinación de horas extras, ausencias, horarios variables, etc.

En relación a los vendedores, se sugiere la utilización de una hoja de control específica que registre sus horas de llegada y salida en cada parada de su ruta cotidiana.

Conclusiones

1. La falta de una unidad encargada del recurso humano, ha generado en la organización, procedimientos débiles e inclusive inexistentes en la gestión del mismo, con lo cual se comprueba el planteamiento de la hipótesis número uno.
2. La organización realiza un proceso de admisión que no es uniforme en cuanto a la realización de reclutamiento y selección del personal, ya que varias personas han sido contratadas sin llevar a cabo varios pasos del proceso.
3. La entidad no está realizando un proceso de socialización adecuado. Se constató que no existe ningún documento que oriente al nuevo empleado en sus primeros días de labores en la empresa, lo cual es de mucha importancia para la identificación con la actividad comercial a la que se dedica la misma, además de conocer la misión, visión, valores y todas las generalidades de la empresa.
4. No se ha cubierto el proceso de desarrollo del personal, en lo que se está perdiendo una buena oportunidad de evidenciar capacidades, nuevos conocimientos en el ramo de la industria de calzado, crecimiento profesional del recurso humano, entre otros factores.

5. A la fecha no se cuenta con un documento en el que las normas de conducta queden evidenciadas para su cumplimiento; lo cual genera en los empleados desconocimiento de las disciplinas en las que pueden ser sometidos por violación a dichas normas.

6. En lo relativo a la salud ocupacional de los empleados, se determinó que un buen porcentaje de empleados manifestó estar sometido a estrés laboral, además de estar inconforme con el espacio físico de su área de trabajo debido a condiciones desfavorables, lo cual puede también ocasionar enfermedades.

7. La empresa no cuenta con un sistema de información del personal organizado adecuadamente, lo cual no permite la observancia de habilidades y destrezas que los empleados han ido adquiriendo a través del tiempo, además de la experiencia que en el pasado pudieron obtener. Todo ello es necesario para referencias futuras en lo relativo a brindar oportunidad de crecimiento.

Recomendaciones

1. Implementar la unidad de recursos humanos propuesta, tomando como base los lineamientos y sugerencias proporcionadas en el presente documento.
2. Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal en general, tomando como base los lineamientos planteados en la presente propuesta.
3. Elaborar el manual de bienvenida como parte del proceso de aplicación al nuevo personal para lograr una favorable identificación del nuevo miembro de la empresa con la misma.
4. Es fundamental que se realicen eventos de capacitación por áreas laborales, ya que las necesidades varían de unas a otras especialidades. Implementar el plan de capacitación generará empleados más eficientes y promoverá el desarrollo de las habilidades que posee cada individuo.
5. Dar a conocer el procedimiento disciplinario por escrito a todos los colaboradores, así como informar respecto al programa de sugerencias y reconocimiento en una reunión por áreas.
6. Atender las necesidades de los empleados de contar con un espacio físico confortable y mejor ventilado. Se recomienda la redistribución del espacio así como la implementación de cortos lapsos de descanso rotativos para que el personal pueda salir a un espacio mas ventilado y volver a su actividad reanimado.

7. Conformar un sistema de banco de datos, tanto para conocer el historial laboral de cada persona, para tomar referencias en futuras oportunidades internas respecto a posibles ascensos o promociones, así como para futuros reclutamientos de personal se tenga al alcance la información de candidatos que se presentaron a la empresa con anterioridad.

Bibliografía

1. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Código de Trabajo**. Decreto 1441 del Congreso y sus reformas. Guatemala.187p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Germán Alberto Villamizar, traductor. 5ª. Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill, 2002, 699p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Germán Alberto Villamizar, traductor. Edición Única. Bogotá, Colombia. McGraw Hill, 2003,474p.
4. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. El Presupuesto. 9ª. Edición. México. Editorial Thomson Learning, 2000, 200p.
5. DOMINGUEZ Sánchez, Carlos Vinicio. **Apuntes de clase, Administración IV**. Guatemala, 2001. 77p.
6. DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. Adolfo Deras Quiñónez, traductor. 2ª. Edición. México, D.F. Thomson, 2003. 359p.
7. FLIPPO, Edwin B. **Principios de Administración de Personal**. Traducción por Instituto de Promoción Organizacional Suizo-Colombiano. Naucalpán, México, McGraw Hill, 1978. 500p.
8. HERNÁNDEZ, Carlos. **Diseño Organizacional**, Material de apoyo. Guatemala.30p.
9. KOONTZ, Harold, HEINZ Weirich. **Administración. Una Perspectiva Global**. 12ª. Edición. Traducción por Enrique Palos Báez y Francisco Javier Dávila Martínez. Naucalpán, México, McGraw Hill, 2004.804p.

10. MONDY, Wayne. **Administración de Recursos Humanos**.6ª. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- 11.MÜNCH, Lourdes. **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**. 1ª. Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.2007.304p.
12. REYES PONCE, Agustín. **Administración Moderna**. México. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores,2008.
13. SCHROEDER, Roger G. **Administración de Operaciones**. 3ª. Edición. México. McGraw Hill Interamericana, 1992.837p.
14. STRAUSS, George. **Personal, Problemas Humanos de la Administración**. Jorge Cárdenas Nannetti, traductor. Naucalpan de Juárez, México. Prentice Hall, 1980.619p.
15. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. **Apuntes de administración I**. 1er. Edición. Guatemala. 106p.
16. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de administración II**.154p.
17. WERTHER, William. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V. 1996. 582p.
18. www.industriaholadecentroamerica.com
19. www.monografias.com
20. www.wikipedia.org

21. www.ccee.edu.uy

22. www.dspace.ups.edu.ec

23. www.es.scribd.com

Anexos

Anexo I
Requisición de Personal
Fábrica de Calzado

Nombre del puesto _____	Código _____
Departamento _____	Área _____
Ubicación del puesto _____	
Jefe inmediato superior _____	
Personas que le reportan _____	
Jornada: _____ Diurna _____ Mixta _____ Nocturna	
Turnos: _____ Fijos _____ Rotativos _____ No aplica	
Descripción del puesto:	

Atribuciones del puesto:	

Relaciones del puesto:	
- Internas:	

- Externas:	

Autoridad y toma de decisiones del puesto: _____	
Elaborado por: _____, Fecha: ____/____/____	
Vo.Bo. Jefe de Recursos Humanos _____	

Anexo II
Descriptor de Puestos
Fábrica de Calzado

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
IDENTIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Nombre del cargo:• Número de plazas:• Tipo de contratación• Ámbito de operación
RELACIONES DE AUTORIDAD <ul style="list-style-type: none">• Jefe inmediato:• Subordinados directos:• Dependencia funcional:
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
ATRIBUCIONES
AUTORIDAD
RESPONDABILIDAD
COMUNICACIÓN
REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO

Anexo III
Perfil de Puestos
Fábrica de Calzado

Conocimientos generales para ocupar el puesto:

1. Nivel académico:

___ Ninguno

___ Primaria

___ Básicos

___ Diversificado Especifique _____

___ Universitario Especifique _____

___ Especialización Especifique _____

2. Otros conocimientos:

Idiomas _____

Cursos especiales _____

3. Habilidades y destrezas requeridas:

4. Rasgos de personalidad requeridos: _____

5. Experiencia relacionada al puesto: _____

Otros _____

Recursos Humanos _____

Elaborado por: _____

Fecha _____

Anexo IV

¡Excelente oportunidad de empleo!
Empresa productora de calzado, por expansión
contratará

Auxiliar de contabilidad

Requisitos:	Ofrecemos:
- Perito Contador	- Prestaciones de ley
- Experiencia en puesto similar	- Estabilidad laboral
- Sexo indiferente	- Ambiente agradable de trabajo
	- Capacitación

- Acostumbrado a trabajar bajo presión

Interesados presentar papelería completa a (agregar dirección de empresa) a más tardar el x/x/x

Fuente: elaboración propia, agosto 2009.

Anexo V

Ficha de Evaluación de Currículum Vitae

Fábrica de Calzado

(Anverso)

Fecha: ____/____/____		
Aplicante: _____	Puesto: _____	
Concepto	Aceptable	No aceptable
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estudios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspiración salarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de currículum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasa a siguiente etapa:	Observaciones: _____	
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	_____	

(Reverso)

Datos de seguimiento

Número de teléfono: _____

Número de celular: _____

Fecha programada para entrevista y exámen: _____

Papelería pendiente de completar: _____

Elaborado por: _____

Fuente: elaboración propia, agosto 2009.

Anexo VI
Solicitud de Empleo
Fábrica de Calzado

DATOS PERSONALES

(hoja 1/2)

Apellido: _____

Nombres: _____

Plaza a la que aplica: _____

Fecha de nacimiento: Día ____ Mes ____ Año _____

Estado civil: _____

Cantidad de dependientes: _____

Dirección: _____

Teléfono (s): _____

Correo electrónico: _____

Fotografía
reciente

ESTUDIOS

Diversificado

Completo En curso Incompletos

Año en curso: _____

Último año cursado: _____

Establecimiento: _____

Título obtenido: _____

Universitarios

Completos En curso Incompletos No cursados

Año ingreso: _____

Año egreso: _____

Año en curso: _____

Último año cursado: _____

Institución: _____

Título obtenido: _____

Otros estudios: _____

EXPERIENCIA LABORAL (comience desde el más reciente)

(hoja 2/2)

Empresa: _____
Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____
Puesto desempeñado: _____
Área: _____
Fecha ingreso: ___/___/___
Fecha egreso: ___/___/___
Trabajo realizado: _____

Empresa: _____
Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____
Puesto desempeñado: _____
Área: _____
Fecha ingreso: ___/___/___
Fecha egreso: ___/___/___
Trabajo realizado: _____

Empresa: _____
Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____
Puesto desempeñado: _____
Área: _____
Fecha ingreso: ___/___/___
Fecha egreso: ___/___/___
Trabajo realizado: _____

HABILIDADES PERSONALES

Disponibilidad de horario: Si No

Pretensión salarial: _____ Fecha: ___/___/___

Firma de solicitante: _____

Anexo VII
Guía de Entrevista
Fábrica de Calzado

Nombre de aplicante: _____ Puesto: _____
<ol style="list-style-type: none">1. ¿En dónde estudió y porqué eligió la carrera que culminó?2. ¿Si el puesto lo requiriera, estaría dispuesto a complementar sus estudios?3. ¿Ha recibido alguna capacitación adicional para perfeccionar sus conocimientos?5. ¿Cuál fue su último empleo?6. ¿Qué puesto desempeñaba y cuáles eran sus funciones?7. ¿Cuáles han sido sus principales logros en sus empleos anteriores?8. ¿Por qué dejó su último empleo?9. ¿Porqué le gustaría laborar en esta empresa?10. ¿Cuál podría ser su aporte al laborar en esta organización?11. ¿Cómo era su relación con sus jefes anteriores?12. ¿Cuáles son sus objetivos a corto y mediano plazo?13. ¿Tiene alguna ocupación profesional adicional?14. ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?15. Describa tres cualidades y defectos en su personalidad
Fecha de entrevista: ____/____/____
Entrevista realizada por:
Fuente: elaboración propia, agosto 2009.

Anexo VIII
Ficha de Verificación de Referencias Laborales
Fábrica de Calzado

(Anverso)

Nombre del aplicante: _____ Puesto al que aplica: _____	
Contacto: _____	Cargo actual: _____
Empresa: _____ Número de teléfono: _____	
1. ¿Conoce a la persona? Si _____ No _____	
2. ¿Cuánto tiempo laboró en la empresa? _____	
3. Puesto que desempeñó: _____	
4. ¿Qué sueldo devengaba? _____	
5. Motivo de su retiro: _____	
6. ¿Cómo era su relación con sus compañeros y superiores? _____	
7. ¿Presentó alguna deficiencia en su desempeño laboral? _____	
8. ¿Lo podría usted recomendar? Si _____ No _____ Comente: _____	

(Reverso)

Ficha de Verificación de Referencias Personales

Persona contactada: _____
1. ¿Hace cuanto tiempo conoce al aplicante? _____
2. ¿Cuál es su relación con esta persona? _____
3. ¿Cuáles diría que son sus principales cualidades como trabajador? _____
4. ¿Algún dato importante adicional? _____
5. Lo recomienda: Si _____ No _____
Persona que solicitó las referencias: _____

Fechas: _____/_____/_____

Fuente: elaboración propia, agosto 2009.

ANEXO IX
TABLA DE CALIFICACION
Fábrica de Calzado

Nombre del Colaborador _____

Cargo _____

Departamento _____

Factores	Grados				
	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO	4 No posee conocimientos del cargo	8 Conoce su trabajo pero no lo domina	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y las desempeña mejor cada día	20 Conoce sus obligaciones a la perfección y desempeña el cargo excepcionalmente
CALIDAD DE TRABAJO	4 Su trabajo en insatisfactorio. Comete errores graves con frecuencia	8 Cumple sus obligaciones pero debe mejorar	12 La calidad en su trabajo es aceptable, pero debe mejorar	16 Hace su trabajo con exactitud y minuciosidad	20 Su trabajo es excelente y mejora cada vez más
RESPONSABILIDAD	4 Requiere supervisión permanente debido a continuos errores	6 Necesita frecuente supervisión	10 Eventual supervisión	14 Se le supervisa únicamente en casos especiales	18 No requiere supervisión
INICIATIVA	4 Requiere instrucciones detalladas y guía permanente	6 Sus acciones son lentas con frecuencia. Hay que guiarle en su trabajo	10 Hay que guiarle eventualmente en su trabajo. Tiene ideas constructivas en ocasiones	14 Tiene ideas valiosas con frecuencia	18 Constantemente contribuye con ideas valiosas
TRABAJO EN EQUIPO	2 No tiene habilidad para trabajar en equipo	4 Le cuesta integrarse al equipo de trabajo	8 Se integra a ciertos grupos de trabajo con facilidad	10 Se integra plenamente con el equipo	14 Se integra a cualquier equipo de trabajo con facilidad
ACTITUD	2 Descontento. Críticas constantes a su centro de trabajo	4 Indiferente hacia su centro de trabajo	8 Aceptación. Muestra interés en su centro de trabajo	10 Entusiasta. Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	12 Identificación. Se esfuerza por elevar el prestigio de su centro de trabajo

(Anverso)

(Reverso)

FACTORES DE EVALUACIÓN	
Conocimiento del Cargo	Se califica el nivel de familiarización que el colaborador tiene con las actividades del cargo que desempeña, qué tanto conoce el trabajo que debe realizar.
Calidad del Trabajo	Se evalúa en esta sección la capacidad, dedicación, minuciosidad y esfuerzo que el colaborador pone en su cargo
Responsabilidad	Se califica el nivel de actualización que el colaborador posee para la resolución de problemáticas presentadas en su área de trabajo, qué tanta supervisión requiere para su realización
Iniciativa	Se evalúa la habilidad predisposición del colaborador para proponer y ejecutar acciones específicas para mejora de resultados o crear oportunidades según su área laboral
Trabajo en Equipo	Evalúa la capacidad de integración del individuo con diversos grupos y ejecutar un trabajo
Actitud	Considera la disposición del colaborador hacia su centro de trabajo

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS									GRADOS
			90	92	94	96	98	100	A
		76	78	80	82	84	86	88	B
	60	62	64	66	68	70	72	74	C
42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

Firma y Cargo del Calificador: _____

Fecha de evaluación: _____

ANEXO X
FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
Fábrica de Calzado

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Los datos contenidos en el presente formulario serán tratados de forma confidencial

DATOS PERSONALES

NOMBRE

APELLIDOS

E-MAIL

CARGO QUE DESEMPEÑA

FECHA DE LA INCIDENCIA

DESCRIBA CON LETRA DE MOLDE LA QUEJA Y/ O SUGERENCIA QUE DESEA REPORTAR:

Indique el medio por el que desea tener constancia de la presentación de se queja o sugerencia:

FOTOCOPIA CARTA E MAIL OTROS _____

PARA USO ADMINISTRATIVO

CODIGO DEL REPORTE

FECHA

FIRMA DEL INTERESADO