



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Mecánica Industrial

## **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA OUTSOURCING**

**Bayron Alexander Ibañez Hernández**

**Asesorado por el Ing. Luis Gilberto Lam Toking**

**Guatemala, noviembre de 2008**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DE UNA EMPRESA OUTSOURCING**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR:

**BAYRON ALEXANDER IBAÑEZ HERNANDEZ**  
ASESORADO POR EL ING. LUIS GILBERTO LAM TOKING

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton de Leon Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultan Mejia
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

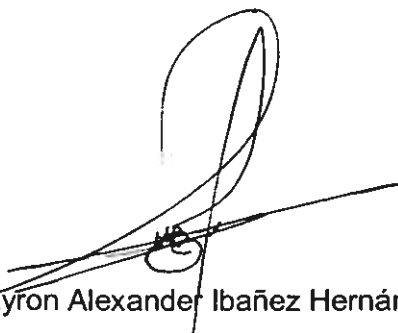
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA OUTSOURCING,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 27 de noviembre de 2006.



Bayron Alexander Ibañez Hernández

Guatemala, Julio del 2008.

Ingeniero  
Jose Francisco Gómez Rivera  
Director de Escuela  
Mecánica Industrial

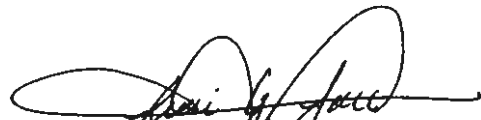
Ingeniero Gómez:

De manera atenta me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que se ha concluido con la tutoría del informe final del trabajo de graduación denominado: **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA OUTSOURCING**, Elaborado por el estudiante de Ingeniería Industrial, Bayron Alexander Ibañez Hernández

El presente trabajo de investigación, cumple con los objetivos que dieron origen al mismo, por lo tanto me permito recomendar su aprobación.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo de usted,

Atentamente



Ing. Luis Gilberto Lam Toking  
Colegiado No. 175  
Asesor de trabajo de Graduación

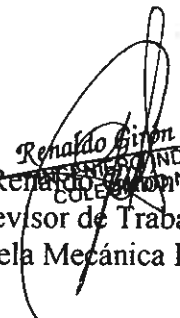
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA OUTSOURCING**, presentado por el estudiante universitario **Bayron Alexander Ibañez Hernández**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
~~Ing. Renaldo Biron Alvarado~~  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala octubre de 2008.

/mgp



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA OUTSOURCING**, presentado por el estudiante universitario **Bayron Alexander Ibañez Hernández**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2008.



/mgp

## **DEDICATORIA A:**

**DIOS**                    Por ser la guía de mi vida siempre

**Mis Padres**            José Braulio Ibañez Roldan  
Rosa Elvira Hernández de Ibañez

**Mis Hermanos**        Vilma Rosana Ibañez Hernández  
José Alejandro Ibañez Hernández



## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Mis padres** Por el sacrificio que realizaron para alcanzar esta meta importante en mi vida
- Mis hermanos** Por el apoyo incondicional que me brindaron para culminar esta meta
- Mis amigos** Por los lazos de amistad que existen y por el ánimo de terminar la carrera
- Mi asesor** Por el tiempo que dedicó para asesorar este trabajo de graduación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCION	XIII

### 1. ANTECEDENTES GENERALES

La empresa	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación	2
1.2 Organización	2
1.2.1 Organigrama	2
1.2.2 Estructura organizacional	3
1.3 Visión	3
1.4 Misión	3
1.5 <i>Outsourcing</i>	4
1.5.1 Historia	4
1.5.1.1 <i>Right-sourcing</i>	4
1.5.1.2 <i>In-house</i>	5
1.5.1.3 <i>Off-site</i>	5

1.5.1.4	<i>Co-sourcing</i>	5
1.5.1.5	<i>Out-tasking</i>	5
1.6	Outsourcing o tercerización	6
1.6.1	Definición	6
1.6.2	Importancia	7
1.6.3	Aplicación	8
1.6.4	Funcionalidades básicas	9
1.6.4.1	Contrato	9
1.6.4.2	Nivel de servicio	10
1.7	Función de la empresa	11
1.7.1	Capacidad	11
1.7.2	Procesos	12
1.7.3	Áreas de trabajo	12

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

	Tipo de administración	13
	Reclutamiento de personal	14
2.2.1	Proceso de reclutamiento	15
2.2.1.1	Proceso de selección	15
2.2.1.2	Selección de personal	16
2.2.1.3	Contratación	17
2.3	Seguridad Industrial	17
2.3.2	Normas o reglamento de seguridad	18

2.3.2 Accidentabilidad	18
2.4 Capacitación	19
2.4.1 Interna	19
2.4.2 Externa	19
2.5 Prestaciones Laborales	20
2.5.1 Seguridad Social	21
2.5.2 Seguro de vida	21
2.6 Rotación de personal	22
2.6.1 Estabilidad laboral	23
2.7 Salarios	23
2.8 Compensaciones	23

### **3. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Elemento humano	25
Recursos humanos	26
3.2.1 Características	27
3.2.2 Políticas	28
3.3 Estructura orgánica	29
3.3.1 Planeación	29
3.3.2 Organización	29
3.3.3 Integración	30
3.3.4 Dirección	30

3.3.5 Control	31
3.4 Diseño de los procesos de recursos humanos	31
3.4.1 Análisis de puestos de trabajo	32
3.4.1.1 Responsabilidades	33
3.4.1.2 Descripciones	34
3.4.2 Reclutamiento de personal	35
3.4.2.1 Políticas	36
3.4.2.2 Canales	37
3.4.2.3 Selección de personal	38
3.4.2.3.1 Métodos	40
3.4.2.3.2 Técnicas	41
3.4.3 Inducción	42
3.4.3.1 Proceso de inducción	43
3.4.3.2 Capacitación	44
3.4.3.3 Desarrollo	45

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO**

Proceso de implementación	47
4.1.1 Proceso de evaluación	47
4.1.2 Evaluación del desempeño	47
4.1.2.1 Estándares	48
4.1.2.2 Mediciones	48
4.1.2.3 Elementos de calificación	49

4.1.3	Capacitación	50
4.1.3.1	Proceso	50
4.1.3.1.1	Programación	51
4.1.3.1.2	Implementación del programa	52
4.1.4	Adiestramiento	53
4.1.4.1	Ejecución	53
4.2	Sistema de remuneración	54
4.2.1	Técnicas	55
4.2.2	Servicios y prestaciones al personal	56
4.3	Higiene y seguridad	56
4.3.1	Comisión de higiene y seguridad	57
4.3.1.1	Responsabilidad	57
4.3.1.1.1	Patrono	58
4.3.1.1.2	Empleados	58
4.3.2	Normativo	58
4.3.3	Programa	59

## **5. SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN**

	Proceso de recursos humanos	61
5.1.1	Auditoría	61
5.2	Comunicación al personal	61
5.3	Seguimiento a la capacitación	62
5.3.1	Capacitores e instructores	62

5.3.1.1 Evaluación	63
5.3.1.2 Resultados	63
5.3.1.3 Necesidades	63
5.4 Promoción de personal	64
5.5 Evaluación de clientes	64
5.5.1 Percepción del personal	64
5.5.2 Percepción de la empresa (cliente)	65
5.6 Evaluación de la empresa	66
5.6.1 Encuesta	67
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Organigrama de la empresa	3
2	Evaluación cliente interno o colaborador	65
3	Evaluación empresa	66
4	Encuesta evaluación de metas	67





## RESUMEN

Debido al crecimiento de las nuevas tendencias de globalización, y la forma de crear nuevas técnicas de servicio que satisfagan las necesidades de los clientes se han desarrollado una nueva tendencia que es prestar servicio calificado a otra empresa, la cual se ve beneficiada con ciertos aspectos laborales que lo absorbe la empresa que presta el servicio, esta tendencia es llamada Outsourcing o tercerización.

En la actualidad, la empresa no cuenta con una estructura definida, en la cual puede involucrar los colaboradores y clientes, para prestar un servicio de Outsourcing de calidad, por ello se realizó un estudio al personal que labora en un campamento de terceros, donde se encuentran las empresas que prestan los servicios especializados de mecánico y ayudantes a una empresa cementera, con base a este estudio se realizó el procedimiento para la creación de un departamento de recursos humanos.

La estructura con la que cuenta la empresa actualmente no es suficiente, por ello se desarrollaron temas que debe incluir el departamento de recursos humanos, desde el desarrollo de un organigrama de la empresa, hasta las evaluaciones de personal en temas de capacitación, seguridad industrial, nominas y salarios, retroalimentación de la empresa cliente.

Una de las partes importante del diseño es la capacitación al personal, debido a los estándares que solicita la empresa cliente, se debe de tener un mejora continua en los temas de capacitación y desarrollo del personal, no solo en temas de desarrollo tecnológico, así también en seguridad industrial y ambiental.

Para que los temas establecidos se desarrollen continuamente se diseñó una evaluación interna, para mantener los objetivos y metas fijas, y así la empresa no pueda caer en un estancamiento industrial y así pueda ir renovando constantemente, conforme sucede en el mercado.

Para dar seguimiento a los nuevos procedimientos, se programarán evaluaciones a los clientes internos y externos, para determinar cuál es el rumbo que lleva la empresa y así tomar las medidas necesarias. La mejora continua de la empresa es una cultura que se debe de mantener para estar en el mercado.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar e implementar un departamento de recursos humanos de una empresa Outsourcing, para que tenga una renovación constante en los procesos de prestar un servicio de calidad.

### **Específicos:**

1. Describir como los empleados se sienten identificados con la empresa a la cual trabajan, mediante los servicios que ésta les brinda.
2. Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo para el personal, teniendo en cuenta las necesidades básicas de capacitación.
3. Facilitar a la empresa los procesos internos que deben de implementar para mejora las condiciones laborales de los empleados.
4. Determinar las formas de reclutamiento de personal dentro de las empresas contratistas, que laboran en el campamento de la empresa cementera.

5. Crear una cultura de mejora continua dentro de la empresa, para la sostenibilidad de los procesos de la empresa.
  
6. Fortalecer las condiciones de los trabajadores para que desarrollen sus actividades de una manera segura y confiada.
  
7. Determinar el tipo de mano de obra que es requerida en la planta cementera para proporcionar al personal calificado y en el tiempo óptimo para la contratación.

## INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos Humanos es una de las áreas importantes de una empresa, ya que maneja el recurso más preciado de cualquier empresa, los empleados. Por ello, el diseño de un departamento de recursos humanos hace que el personal se sienta apoyado en condiciones laborales que la empresa pueda proveer. La creación del departamento puede lograr un aumento en la productividad y desempeño del personal y mejorar el comportamiento humano en el trabajo por medio de la aplicación de conceptos y técnicas.

En los nuevos avances de la industrialización, una empresa debe de tener un avance continuo, debe de crear los métodos necesarios para ir avanzando hacia el futuro y no quedar en un estancamiento industrial, las nuevas formas de adquirir mano de obra es delegar esa responsabilidad a otra empresa tercera, la cual debe de proveer la mano de obra calificada que se requiera para desarrollar una actividad laboral específica.

Por esta razón, el presente trabajo propone el “**Diseño de un Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Outsourcing**”, la cual propone la creación del departamento que incluye aspectos como relaciones laborales, capacitación, incentivos, retroalimentación con la empresa a la cual se le provee el servicio de mano de obra.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 La empresa**

Es una compañía que ha iniciado el proceso de prestar servicios a una empresa cementera, la cual tiene una alta demanda en el montaje de estructuras metálicas y además tiene la necesidad de prestar servicios de mano de obra calificada y ayudantes, la cual utiliza para realizar mantenimientos.

Sin haberse percatado del servicio que estaba prestando, se ha involucrado en una tendencia industrial, el Outsourcing, prestar un servicio determinado a una empresa.

### **1.1.1 Historia**

La empresa fue fundada en 1998, iniciando como un taller de estructuras metálicas, realizando trabajos para diferentes empresas de la industria guatemalteca. Inicialmente comenzó realizando trabajos de soldadura y luego pasó a realizar trabajos de montaje en diferentes empresas del país. Finalmente, trabajos para una empresa cementera ubicando un segundo taller en las instalaciones de esa empresa.

En el año 2000 empezó realizando trabajos en estructuras metálicas en la planta cementera, luego pasó a proporcionar mano de obra con mecánicos y ayudantes. La empresa cuenta con 64 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 24 trabajadores se ubican en el taller en la ciudad capital y 40 trabajadores en el taller en la planta cementera.



### **1.1.2 Ubicación**

La empresa inició con un taller en la zona 12 de la ciudad capital donde realiza trabajos de estructuras metálicas. Luego por la demanda que se incrementó para un cliente específico, se ubicó un segundo taller en una planta cementera, en la cual presta los servicios de elaboración de estructuras metálicas en diferentes proyectos de la planta, así mismo, inició el trabajo de proporcionar servicio de mano de obra de mecánicos y ayudantes (outsourcing) en diferentes áreas de la planta cementera.

## **1.2 Organización**

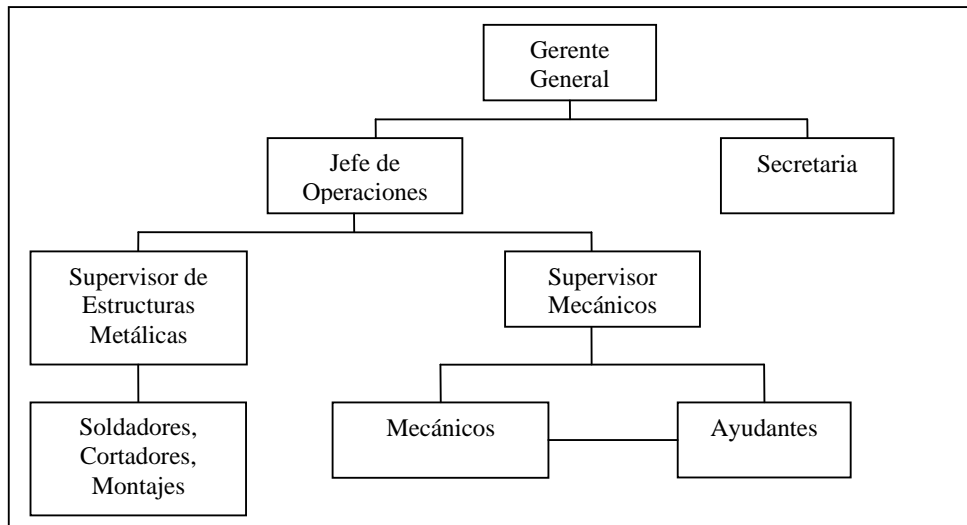
Como se encuentra organizada la empresa es muy importante, ya que establece los mandos en los cuales cada persona desarrolla su trabajo.

### **1.2.1 Organigrama**

La empresa está dirigida por el gerente general, seguidamente se encuentran el jefe de operaciones y la secretaria, debajo del jefe de operaciones se encuentra el supervisor de montajes y el supervisor de mecánicos.

Así también debajo del supervisor de montajes se encuentra los soldadores y debajo del supervisor de mecánicos se encuentran los mecánicos y ayudantes.

**Figura 1. Organigrama de la empresa**



FUENTE: Archivos de la empresa

### **1.2.2 Estructura organizacional**

Está constituida por la jerarquía de los mandos en forma lineal, ya que un jefe tiene injerencia sobre un mando o un puesto de trabajo, regularmente las organizaciones están constituidas de esta forma, por el fácil control de la organización y evaluación de puestos.

### **1.3 Visión**

Brindar un trabajo de calidad a través del compromiso de nuestros colaboradores que cuentan con un alto desempeño y conocimiento para desarrollar actividades específicas que nuestros clientes así lo requieran.

### **1.4 Misión**

Actualizar a nuestros colaboradores con conocimientos necesarios para poder brindar el servicio de calidad que se busca y así tener una participación en el mercado con un alto desempeño de servicio.

## **1.5 Outsourcing**

### **1.5.1 Historia**

El *outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto es nuevo para Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de *Outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de *Outsourcing* fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El *Outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

#### **1.5.1.1 Right-sourcing**

Término que se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de *outsourcing*. Como el *outsourcing* incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría

no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectue la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

#### **1.5.1.2 *In-house***

Este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

#### **1.5.1.3 *Off-site***

A diferencia de *In-house*, este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

#### **1.5.1.4 *Co-sourcing***

Nueva evolución del *outsourcing* y lo cual consiste cuando la empresa que proporciona el servicio de *outsourcing* ofrece algún valor agregado a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de "externalización" surgida recientemente, denominada *co-sourcing*, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

#### **1.5.1.5 *Out-tasking***

Una modalidad de *outsourcing* más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el *outsourcing* transita hacia:

- a. Contratos de escala reducida.
- b. Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- c. Los servicios están más especializados.

## **1.6 Outsourcing o tercerización**

La traducción al castellano del neologismo inglés *outsourcing* viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales. Esto no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y/o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

### **1.6.1 Definición**

El *Outsourcing* es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Esta nueva tendencia a sido definida de muchas maneras, las cuales llegan a la misma conclusión y consiste en dar parte de los procesos no críticos a otra empresa para que los realice, bajo contrato y supervisión.

Algunas definiciones son las siguientes:

- a. El uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- b. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
  
- c. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

### **1.6.2 Importancia**

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- a. Es más económico. Reducción y control del gasto de operación.

- b. Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la empresa.
- c. Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- d. Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- e. Disposición de personal altamente capacitado.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

### **1.6.3 Aplicación**

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de *Outsourcing* no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, como los sistemas financieros, sistemas contables, mercadotecnia, recursos humanos.

Hay ciertas áreas de la empresa que no pueden ser operadas por terceros, ya que son operaciones específicas de la empresa en la cual se debe de tener todo el control necesario. Estas operaciones son: administración de la planeación estratégica, tesorería, control de proveedores, control de calidad, ventas, servicio al cliente.

#### **1.6.4 Funcionalidades básicas**

Las funcionalidades básicas del *outsourcing*, son los elementos principales que se deben de tomar en cuenta para empezar un servicio de *outsourcing*. Hay muchos elementos que no se toman en cuenta a la hora de contratar un servicio de *outsourcing* que en el camino crean muchas dificultades, ya que se interpretan de diferente manera y esto no lleva a realizar un *outsourcing* exitoso.

##### **1.6.4.1 Contrato**

Este es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio del *outsourcing*. El contrato de *outsourcing* debe definir algunos aspectos:

- a. Su duración
- b. Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.
- c. Las condiciones de la gestión de los servicios a llevar a cabo durante el contrato.
- d. Las condiciones de recuperación de la gestión de los servicios una vez finalizado el contrato.
- e. La propiedad intelectual, especialmente si se traspaasa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
- f. Las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.



Hay aspectos que no se deben de pasar por alto, se debe de analizar cuidadosamente el contrato, ya que hay aspectos que se pueden pasar por desapercibidos y cuando se establece el *outsourcing* puede causar problemas. Hay aspectos como hasta donde la empresa puede tener control sobre los empleados, el suministro de materiales, a quien corresponde así también, las penalizaciones por falta de cumplimiento de contrato.

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro. Suele tener una duración de varios meses. En el sector privado tiene una duración no mayor a 18 meses.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio. Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes. Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de *outsourcing* se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

#### **1.6.4.2 Nivel de servicio**

El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.). Además, se debe indicar los

canales de comunicación y la forma de cómo debe llevarse a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de *outsourcing* y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de *outsourcing*, de las siguientes actividades:

- a. Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- b. Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

También como parte fundamental en el nivel de los servicios podemos mencionar los activos de la empresa, los cuales se deben de definir que activos que son propiedad de la empresa son susceptibles de ser traspasados temporalmente a la empresa que proporciona el servicio de *outsourcing*.

## **1.7 Función de la empresa**

La empresa tercerizada o *Outsourcing* realiza funciones específicas en la empresa donde presta sus servicios, las cuales le permite cubrir las diferentes áreas en las cuales le son requeridos sus servicios.

### **1.7.1 Capacidad**

La capacidad de la empresa para cubrir las necesidades que requiera el cliente es la base fundamental para mantener un servicio de calidad y eficiente, ya que se depende de los servicios que el cliente requiera en la planta.

La empresa cuenta con recurso humano suficiente para desarrollar las diferentes actividades que requiera el cliente, ya sea como:

- Personal suministrado a un servicio, o
- Personal para trabajo por contrato.

### **1.7.2 Procesos**

Los trabajos que se desarrollan en la planta cementera consisten en instalación de estructuras metálicas en el proceso de producción. Los servicios de mano de obra que realiza en la planta son cuando el personal propio de planta no se da abasto para la realización del mantenimiento, por tal motivo la empresa cementera necesita de mecánicos y ayudantes que presten el servicio.

### **1.7.3 Áreas de trabajo**

Las áreas de trabajo donde se desarrolla la empresa son específicas. Las áreas son: Trituración, Molienda Harina Cruda, Hornos de Clinker, Molinos de Cemento y Envasado.

La empresa presta sus servicios según las necesidades y requerimientos de cada área, en algunas áreas tienen personal fijo, el cual labora en distintos horarios de trabajo, según lo requiera el personal de mantenimiento de la empresa.

## 2. SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 Tipo de administración

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de las organizaciones actuales ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la empresa, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral lo permite, es una fortaleza que encamina las empresas hacia la excelencia.

Los administradores deben adquirir habilidades de trato con las personas para realizar un trabajo eficaz. El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización y se aplican estos conocimientos para que las organizaciones trabajen más eficazmente.

Fred Luthans (1988, página 127) estudio el tema de lo que hacen los administradores desde un punto de vista un tanto distinto: ¿Los administradores que ascienden más rápidamente en una organización realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen el mejor trabajo?.

Luthans estudio a más de 450 administradores y encontró que todos se ocupan de cuatro actividades administrativas:

---

Fred Luthans: Autor del libro Comportamiento Organizacional, Catedrático distinguido de Administración de Negocios de la Universidad de Nebraska

- a. Administración tradicional. Toma decisiones, planeación y control
- b. Comunicación. Intercambio rutinario de información y papeleo.
- c. Administración de los recursos humanos. Motivar, disciplinar, manejar conflictos, dotar de personal y capacitar.
- d. Establecer redes. Socializar, tratar y relacionarse con gente de fuera.

En la empresa se maneja un tipo de administración tradicional, en la cual se basa en la toma de decisiones y control. Por ser una organización muy pequeña y dirigida por una sola persona este tipo de administración es la que se maneja.

## **2.2 Reclutamiento de personal**

Una de las partes importantes de una empresa es el proceso de dotar personal a la organización, esto lo hace el departamento de reclutamiento de personal, el cual busca un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el Jefe de Operaciones o Supervisor que solicito el nuevo empleado.

El proceso de reclutamiento en la actualidad es muy deficiente, ya que no se lleva un proceso sistemático para proveer nuevo personal a la organización. El proceso de reclutamiento se realiza cuando se solicita un trabajo y si no hay personal que haya sido reclutado con anterioridad, se debe de contratar de urgencia una persona para ocupar la nueva plaza.

### **2.2.1 Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento es identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Existen dos fuentes de reclutamiento, las cuales son internas y externas, las fuentes internas son las que se dan adentro de la organización, como promociones internas, ofertas de vacantes, etc. Las fuentes externas son las que provee personal de nuevo ingreso a la organización, las que se convoca por avisos, recomendaciones de trabajadores.

#### **2.2.1.1 Proceso de selección**

El proceso de selección se lleva a cabo con la información que proporciona el proceso de reclutamiento, aquí se determina que aspirantes tiene las posibilidades de ser contratado para ocupar una plaza determinada. Esta es una de las etapas importantes para la dotación de personal, ya que después de realizar una selección basada en técnicas para la selección se pasa al proceso de selección del personal.

En la actualidad la empresa se basa en un proceso de reclutamiento externo, ya que regularmente contrata a personal de nuevo ingreso que llega por recomendaciones de otro trabajador. Debido al tipo de servicio que desempeña la empresa, de proporcionar mano de obra, el proceso de

selección es muy superficial, regularmente se contrata a la primera persona que llega a solicitar trabajo.

Esta práctica de reclutar personal es muy común en empresas pequeñas que empiezan a desarrollarse en el ámbito empresarial. Mucho influye el tipo de trabajo que desempeñan, por ser empresas que contratan a mano de obra poco calificada, el proceso de selección es muy corto y en algunas ocasiones no se llega a firmar un contrato de trabajo.

### **2.2.1.2 Selección de personal**

El proceso de selección de personal consiste en una secuencia de pasos que se emplean para decidir qué candidato debe ser contratado, una vez que se dispone de un grupo óptimo de candidatos obtenidos mediante el reclutamiento. Los pasos utilizados por la empresa actualmente son:

- a. Recepción de solicitud de empleo. El aspirante a ocupar la plaza llena la solicitud que le proporciona la empresa.
- b. Entrevista. Se entrevista con el Jefe de Operaciones y completa la papelería reglamentaria
- c. Verificación de datos. Se realiza la una revisión a la papelería entregada por la persona y se verifica la solicitud de empleo.

Esta es la forma en la cual la empresa contrata al personal, regularmente es por recomendación de algún trabajador. Por el lugar donde se ubica la planta, el personal es muy poco calificado por ello el proceso de selección deja mucho que desear, la mayoría de trabajadores cuentan con un bajo nivel de estudio, el cual es una barrera para captar a personal calificado.

### **2.2.1.3 Contratación**

La contratación del personal se lleva a cabo en las oficinas que se encuentran en el interior de la planta de producción, regularmente se llevan a cabo los días lunes y viernes, que son los días que el gerente visita la planta.

El Jefe de Operaciones realiza una entrevista a la persona que aspira a ocupar la plaza, preguntando temas relacionados con el trabajo, aspectos familiares y el salario que se contempla para la plaza, dependiendo del número de personas que llegan a entrevista, el Jefe de Operaciones ocupa un promedio de 20 minutos por entrevista.

Luego de decidir a la persona correcta para la plaza, se le indica a la persona seleccionada y se procede a firma el contrato de trabajo, el cual estipula el horario de trabajo y el salario que devengara el trabajador e indica el día que empieza a laborar.

## **2.3 Seguridad industrial**

Uno de los aspectos importantes es la seguridad de los trabajadores, ésta tiene como objeto proteger a los elementos de la producción (recurso humano, maquinaria, herramientas, equipo y materia prima), y para esto se vale de la planificación, el control, la dirección y la administración de programas.

Algunas empresas ven la seguridad industrial como gasto extra y no es así. El empresario debe de comprender que los programas de seguridad, las inspecciones, representan una inversión para la empresa, ya que ayudan a evitar los accidentes y todos los costos directos e indirectos que ellos conllevan.



En la actualidad la empresa no cuenta con un programa de seguridad para sus trabajadores, se basan en el programa de seguridad que les brinda la empresa a la cual esta presta sus servicios y se basan a esas normas.

### **2.3.1 Normas o reglamento de seguridad**

En la actualidad no existen normas o reglamento de seguridad definido por la empresa, ya que no considera necesario este tipo de medidas para la empresa, ya que la empresa a la que presta sus servicios tiene un normativo de seguridad en el cual se basan los trabajadores en sus actividades diarias.

Los días Lunes se imparten charlas de seguridad industrial al personal responsable de cada área en la empresa donde prestan sus servicios, así también se les imparte a responsables de seguridad industrial de las empresas contratistas que prestan sus servicios.

El normativo de seguridad tiene normas básicas para la prevención de accidentes, tales como utilizar casco, botas con puntas de acero en la planta de producción, utilizar mascarilla, utilizar arnés de seguridad cuando se trabaja a 1.8 metros de altura, etc.

### **2.3.2 Accidentabilidad**

La accidentabilidad de los trabajadores en la empresa es muy poca, en el tiempo que lleva la empresa en funciones, han existido 2 accidentes con trabajadores que han ameritado más de 48 horas de suspensión, datos de lo ocurrido no son archivados y no se tienen una investigación del accidente.

En la actualidad la empresa no cuenta con un programa de accidentabilidad, en la cual se puede llevar un registro de los accidentes ocurridos y las formas de reducir los riesgos en las áreas de trabajo, realizando un trabajo seguro.

## **2.4 Capacitación**

La capacitación del personal es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es un medio de auxilio para los miembros de la organización para llevar a cabo su trabajo, pero también es cierto que es un medio de integración al medio laboral.

### **2.4.1 Interna**

La capacitación en la actualidad es muy deficiente, ya que se está capacitando al personal en aspectos de seguridad y aspectos ambientales, que son programas de capacitación de la empresa a la cual presta sus servicios y abarca a todo el personal que labora en la planta de producción.

Algunas veces se les ha brindado capacitación en las áreas de trabajo, con proveedores de productos que realizan capacitación en la planta de producción, ésta algunas veces es contactada por la empresa a la que se le presta el servicio y otras veces por la empresa misma.

### **2.4.2 Externa**

La capacitación externa es una de las capacitaciones de gran importancia en las nuevas empresas, ya que se tiene algunas veces conocimientos en trabajos específicos, que pueden ser de gran utilidad para desarrollar un mejor trabajo en la empresa.

Esta es una de las capacitaciones que muy pocas empresas realizan porque consideran que la fuerza laboral desarrolla un trabajo específico por el cual esta contratada. Este pensamiento hace que muchos trabajadores

realicen un trabajo rutinario y no aporten un valor agregado al trabajo que se realiza.

En la actualidad no existe un programa de capacitación externa en la empresa, la cual no la consideran necesaria en este momento, debido al tipo de trabajo que se desarrolla.

## **2.5 Prestaciones laborales**

Las prestaciones laborales son todos aquellos servicios que el Estado, instituciones jurídicas o empresas privadas deben dar a sus empleados. Estas prestaciones laborales vienen a ser derechos y beneficios que el empleador da a sus trabajadores.

Una de las principales ventajas que obtiene una empresa con paquetes atractivos de prestaciones es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa.

Algunos objetivos importantes de la organización, que se cumplen mediante las compensaciones indirectas, son las siguientes:

- a. Reducción en la tasa de rotación de personal.
- b. Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- c. Ventajas para el reclutamiento de personal.
- d. Satisfacción de los objetivos de los empleados

### **2.5.1 Seguridad social**

El seguro social es un ente estatal que es apoyado por el gobierno, así como, las empresas del sector privado. Éste presta servicios de salud y jubilación. En la actualidad es una obligación legal que las empresas deben cumplir.

La empresa en la actualidad realiza los descuentos correspondientes a los trabajadores y realiza el pago de cuotas patronales al IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social), así el trabajador esta protegido médicamente si tiene un accidente o por enfermedad. Esta cobertura mínima el patrono debe de dar a los trabajadores, ya que si no lo hace comete una falta al Código de Trabajo.

### **2.5.2 Seguro de vida**

El seguro de vida y médico es una de las prestaciones que en la actualidad muchas empresas les proporcionan a sus trabajadores, por la característica y naturaleza del trabajo muchos trabajadores ponen en riesgo su salud, así como, la vida al realizar trabajos específicos.

La empresa solo tiene esta prestación para el personal que es contratado temporalmente o para personal que es contratado para realizar mantenimientos muy cortos y no están en planilla. Este proceso de incluirlos en un seguro de vida y médico es iniciativa de la empresa a la cual prestan sus servicios, ya que en algunas ocasiones personal contratado tenía un accidente que ameritaba cuidados hospitalarios para su curación ambulatoria.

## 2.6 Rotación de personal

La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio entre las personas que ingresan y que salen de la organización.

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo.

$$\text{Índice Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{EM} * 100$$

Donde:

A = admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).

D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).

EM = efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

En la actualidad la empresa presenta un índice alto de rotación de personal, por las características de trabajo que desempeñan no es estable el personal en la empresa, las condiciones en que se desempeñan y el área es un factor del cual puede provocar la rotación de personal.

### **2.6.1 Estabilidad laboral**

En la empresa no existe una buena estabilidad laboral, muchos empleados buscan en otras empresas tercerizadas existentes en la empresa cementera nuevas oportunidades de trabajo, ya que prestan los mismos servicios de soldadura y fabricación de estructuras metálicas.

El trabajo que se realiza no demanda de mucha experiencia, no se cuenta con una selección de personal adecuada para captar el personal calificado que se requiere. Otro aspecto importante es el salario que devengan los trabajadores, no existe una estandarización de salarios en las empresas que prestan los servicios en la empresa cementera, esto hace que los trabajadores busquen mejor paga en la empresa que se los provea.

## **2.7 Salarios**

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones invierten tiempo y esfuerzo; a cambio reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Esto representa una transacción de las más complicadas pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario.

## **2.8 Compensaciones**

La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con

las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal

Los objetivos de las compensaciones son:

- a. Contratación de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- b. Permanencia de empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- c. Garantizar la igualdad: La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- d. Motivación y alentar el desempeño: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

Es importante que exista una remuneración de acuerdo a la posición de cada empleado, lo contrario afectará el ambiente laboral, promoverá la rotación de personal y el bajo desempeño del recurso humano.

### **3. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1 Elemento humano**

Las organizaciones están compuestas de personas. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente del área de Recursos Humanos. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus diferentes actividades sociales.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos, consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.; y externos, consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.

Existen factores que influyen en el comportamiento del individuo en la organización, tales como estados de energía interna, presiones de grupo, influencia de los compañeros, condiciones ambientales, sistemas personales, programas de entrenamiento y desarrollo, demandas de familia y cambios en la tecnología.

En el comportamiento humano influyen diferentes aspectos, los cuales son:



- a. Factores ambientales: son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento.
- b. Factores directivos internos: son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas por medio de sucesivos pasos de exposición, hasta la acción o comportamiento .
- c. Factores dinámicos internos: son los componentes dinamizadores de la personalidad, las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

Ante esta situación se propone realizar un acercamiento del departamento de Recursos Humanos hacia los colaboradores para crear un cultura de trabajo sana y un ambiente agradable en la empresa, hacer sentir al personal valorado con el cual se pueda contar para la realización del trabajo, tomando en cuenta que es una persona que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

### **3.2 Recursos Humanos**

Recursos Humanos se puede definir como el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Crear un Departamento de Recursos Humanos hará que la organización tenga un área humana. La organización está conformada por personas, las mismas que son parte fundamental de dicha organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos

organizativos propuestos; qué ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

Con la propuesta de la creación de un Departamento de Recursos Humanos se crearan los mecanismos para la obtención de información respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad, la cual ayudara a elegir mejor al personal para ocupar puestos claves.

### **3.2.1 Características**

Las personas cuentan con características que pueden ayudar a fortalecer la organización, estas características ayudaran para la implementación del Departamento de Recursos Humanos:

- a. No pueden ser patrimonios de la organización a diferencia de otro tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. Son patrimonio personal.
- b. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, la organización debe contar con el mejor esfuerzo del personal y lograr los objetivos organizacionales.
- c. Las experiencias, los conocimientos son intangibles y son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.
- d. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- e. Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

### **3.2.2 Políticas**

A fin de que el Departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

Las Políticas propuestas respecto a Recursos Humanos son:

- a. Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- c. No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- d. Las personas podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos dos años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- e. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- f. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- g. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede ser favorecido.
- h. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.

### **3.3 Estructura orgánica**

La estructura orgánica del departamento de recursos humanos refleja no solo las funciones que debe de seguir sino también el tamaño de la organización o empresa.

Se propone crear el departamento de recursos humanos el cual desempeñaran cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración.

#### **3.3.1 Planeación**

Aquí se establecen metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

La función de la planeación precede a las actividades de organización, dirección y control y dentro de la planeación, el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos del departamento. Una vez que han sido especificados los objetivos, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guiarán la formulación de decisiones.

#### **3.3.2 Organización**

En la organización asignan a cada subordinado una tarea específica, establecen áreas de trabajo, delegan autoridad a los subordinados, establecen canales de autoridad y comunicación y coordinan el trabajo de los subordinados.

Las organizaciones actuales agrupan sus actividades y la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa, como función propia de la administración.

### **3.3.3 Integración**

En la formación del equipo de trabajo se decide qué tipos de personas se deben de contratar, se reclutan a posibles empleados, se seleccionan a los empleados se establecen estándares para el desempeño:

- a. Evaluación del rendimiento.
- b. Compensación o pago.
- c. Capacitación y
- d. Desarrollo de la carrera profesional o técnica.

La integración de personal en las empresas, consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración exitosa surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de integración y coordinación entre los departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

### **3.3.4 Dirección**

En la Dirección se logra que los demás hagan el trabajo, también se mantiene la moral elevada y motivan a los subordinados. Las empresas regularmente hablan de dirigir hacia el logro de las metas. A través de la investigación de la motivación humana, del mando, la comunicación y el

desarrollo del empleado, las ciencias del comportamiento han contribuido, substancialmente, a nuestro conocimiento de esta función en años recientes.

La habilidad de un supervisor, en la comunicación está relacionada con su eficacia para guiar el comportamiento de las personas, está también directamente relacionado con su eficacia en la función administrativa de la dirección. La transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra definen el proceso de la comunicación.

### **3.3.5 Control**

Tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios. Todas las organizaciones usan el proceso del control e incluyen los siguientes pasos: establecimientos de estándares, comparación de resultados reales con los estándares y la toma de acciones correctivas.

Los estándares con los que se comparan los resultados pueden ser de cuatro tipos: cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad. Los presupuestos, informes de control estadístico y análisis del punto de equilibrio están entre los instrumentos usados para lograr un control administrativo efectivo.

## **3.4 Diseño de los procesos de recursos humanos**

Una parte fundamental del Departamento de Recursos Humanos es crear las áreas fundamentales que conformaran el departamento, así mismo las funciones que cada uno tendrá a su cargo. Esto ayudara a ser una parte fundamental en la organización como un departamento de apoyo.

Los aspectos que se proponen para el diseño de los procesos de recursos humanos son:

1. Análisis de puestos de trabajo.
2. Reclutamiento de personal.

Selección de personal

3. Inducción.

Estos son los aspectos que se proponen principalmente al inicio para el proceso de recursos humanos

Una buena adquisición del elemento humano ayudara a la organización a obtener un máximo potencial del colaborador. Pero si el personal no esta adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo.

#### **3.4.1 Análisis de puestos de trabajo**

Se propone crear un análisis de puestos de trabajo el cual consiste en definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Grande es su importancia que muchas organizaciones contratan a una persona especial para realizar este trabajo.

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran

En ocasiones se considera que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha

administración. El análisis del puesto, es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

#### **3.4.1.1 Responsabilidades**

Por lo general, la realización del análisis de puestos es la principal responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. Los miembros del departamento de recursos humanos que se especializan en dicho análisis, tienen el título de analistas de puestos o analistas de personal.

Si el análisis del puesto ha de alcanzar el propósito que se pretende, los datos recolectados sobre el puesto deben ser precisos. Hay que asegurarse de incluir todos los hechos importantes.

Las responsabilidades de la persona que realizara la descripción de puesto es:

1. Analizar la información que le es proporcionada para la elaboración de la descripción del puesto.
2. La descripción del puesto se deber realizar para el puesto y no adaptar la descripción a la persona que ocupa o ocupara el puesto.
3. Ser responsable y objetivo en describir las actividades que realizara la persona, para que esta puede desempeñar su trabajo de una mejor manera.
4. Ser equitativo en el grado de escolaridad que debe de contener la descripción del puesto, esto depende de las actividades que realizará la persona así como de las responsabilidades que tendrá el trabajador.



5. otorgar la información certera y concreta al departamento de reclutamiento para poder elegir a la persona correcta para el puesto de trabajo.

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de un puesto, la cual es proporcionada por el análisis del mismo, es la base para muchas prácticas de administración de recursos humanos. De manera específica, sirve para justificar las descripciones de puestos y otros procedimientos administrativos.

El enfoque tradicional del análisis del puesto, supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus titulares. Así, es posible definirlos en forma muy significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo.

#### **3.4.1.2 Descripciones**

Una descripción de puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra.

Los enunciados que se refieren a las actividades del puesto, suelen colocarse en orden de importancia. Se debe medir el peso específico de una actividad mediante la cantidad de tiempo que se le dedica esto dependerá del jefe al cual reportara dichas actividades. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar dependiendo de la actividad que realizara. Asimismo, es una práctica generalizada, indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto.

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades, contenidas en una descripción del puesto, como en apartados de educación, conocimientos técnicos. Las habilidades adecuadas para un puesto, incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

La propuesta para la elaboración de un análisis de puesto de consideran varios aspectos los cuales son:

1. **Identificación:** Acá se definirá la información del encabezado, la cual nos proporcionara la información preliminar.
2. **Actividades:** Se definirán las actividades del trabajador que tendrá que realizar a la hora de contratarlo a un puesto determinado.
3. **Requisitos:** Se definirán los requisitos que debe de completar el trabajador a la hora de ser contratados, como nivel de educación, experiencia en el puesto, conocimientos técnicos, etc.

### **3.4.2 Reclutamiento de personal**

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, de los cuales saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Se propone crear un área de reclutamiento, dependiendo de las exigencias de trabajadores en planta, lo puede realizar una sola persona y el objetivo primordial es reclutar talento para los puestos deseados. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el Jefe de Operaciones o Supervisor que solicitó el nuevo empleado.

Es importante considerar el entorno en que habrán de moverse. Se propone crear límites del entorno que se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, los límites propuestos son los siguientes:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la compañía.
- c. Planes de recursos humanos.
- d. Prácticas de reclutamiento.
- e. Requerimientos del puesto.

#### **3.4.2.1 Políticas**

Se propone crear la política de promoción interna esta estipularía que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. También se propone crear la política de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal esto ayudará a contar con personal idóneo para el puesto de trabajo y así creamos una carrera laboral.

Crear una política de salarios ayudara en el área de reclutamiento a crear niveles de compensación. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con el asesor legal y gerente de la empresa para crear una tabla de salarios, de acuerdo al tipo de inflación del país y los salarios que hay en el mercado laboral.

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial. Esto nos lleva a crear la política de reconstrucción de personal, dependiendo de los motivos por el cual el ex-trabajador fue dado de baja en la empresa, con esta política ayudaremos a mantener la experiencia en las áreas de trabajo.

#### **3.4.2.2 Canales**

Se proponen crear canales de reclutamiento uno de los mas usuales lo constituye la solicitud directa al empleador, también los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En un nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

Otra propuesta es darle validez a la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Otro canal que se propone para reclutar personal son los candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar

trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre un tiempo para que se las considere no válidas (un año).

Las ventajas que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal son:

- a. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la empresa
- b. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos difíciles de localizar. .
- c. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Otro canal que se propone es por medio de anuncios de prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

#### **3.4.2.3 Selección de personal**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

Se propone crear un proceso de selección que consista en crear una serie de pasos específicos que se utilizaran para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Los pasos propuestos son los siguientes:

- a. Recepción de la solicitud de empleo: En este paso se procederá a proporcionarle al aspirante de la plaza una solicitud de empleo, la cual se obtendrá información básica de la persona.
- b. Entrevista basada en la solicitud de empleo: Luego de llenar la solicitud de empleo se procederá a entrevistar a la persona para conocer sus inquietudes y proyectos de vida, esto dará una visión clara de cómo es la persona.
- c. Realización de exámenes, psicométricos, aptitud: En este paso se realizaran las pruebas pertinentes para conocer los conocimientos y habilidades de las personas.
- d. Entrevistas con jefe inmediato: Cuando haya completado el proceso de reclutamiento, se procederá a la entrevista con el jefe inmediato, el cual decidirá si cumple con las expectativas que tiene para el puesto.
- e. Entrevista con jefe de personal para contratación: Cuando haya completado todo el proceso y da el visto bueno el jefe inmediato, se procederá a la entrevista de contratación, acá se le dará a conocer el sueldo y prestaciones que esta sujeto a la hora de entrar a trabajar a la empresa.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

#### **3.4.2.3.1 Métodos**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

Los métodos de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

#### **3.4.2.3.2 Técnicas**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionara a continuación:

- a. Entrevista de selección. Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.



- b. Pruebas de conocimiento. Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.
- c. Pruebas psicométricas. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.
- d. Pruebas de personalidad. Estas pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.
- e. Técnicas de simulación. Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### **3.4.3 Inducción**

En la inducción se orientará al trabajador para que comprenda cómo debe realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él una actitud favorable hacia la

organización. La guía que se le brinden en el transcurso de ese periodo será determinante para un eficaz desempeño del cargo.

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del funcionario a la organización, haciéndolo partícipe de los principios filosóficos de la Institución.

La inducción asegura al individuo un mayor éxito en su tarea laboral, y por ende en la institución donde desempeña su labor, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio de calidad, de atención oportuna y esmerada al usuario y aumenta la productividad esperada.

Otro factor es que mediante este proceso el funcionario puede enterarse desde sus primeros días en la Institución con que instrumento se le va evaluar, las características, el período que cubre, la responsabilidad de su coordinador en dar el seguimiento adecuado, la retroalimentación que necesita para obtener mayores índices de calidad y producción. De esta forma la concepción de que el funcionario es el único responsable de su evaluación del desempeño en ese período de prueba cambia de panorama en el sentido de que ahora existen otros agentes que tendrán que compartir con el cumplimiento de que se logre el éxito en dicho período.

La inducción se llevará a cabo siempre que ingrese un nuevo trabajador a la organización, sea cual sea el puesto asignado.

#### **3.4.3.1 Proceso de inducción**

En la fase de inducción se le suministra al nuevo trabajador información general sobre su integración con la organización. En esta fase se involucran el Jefe de Operaciones y el Supervisor Inmediato.

Presentación formal del Jefe de Personal o Jefe de Operaciones con el nuevo empleado, quien deberá explicarle al trabajador los aspectos importantes referente a la empresa, tales como historia de la empresa, filosofía de la organización, política y cultura organizacional, contratación, movimientos de personal tales como promociones, transferencias, despidos, renuncias. Aspectos relacionados a las jornadas de trabajo, así como, al salario, prestaciones laborales.

Luego la persona encargada de la seguridad industrial o Jefe de Operaciones hará un recorrido por las instalaciones para mostrar la ubicación y los proceso que se desarrollan en la empresa. También se le mostrará al personal que labora así como los puestos que estas personas ocupan en la empresa. La información que se le proporciona a la nueva persona el primer día de inducción debe de la mejor calidad, se le comunicara al nuevo empleado cual debe de ser la línea de mando y comunicación dentro de la empresa.

También se debe de presentar a la persona que le dará la inducción al puesto y cuantos días durara la inducción al puesto. Además, se le proporcionara un programa de trabajo para adaptarse al nuevo ambiente laboral. Dentro del programa de trabajo se le debe de proporcionar el reglamento interno de trabajo para que este enterado de las políticas de la empresa.

#### **3.4.3.2 Capacitación**

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, la empresa ofrece capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Se propone crear programas de capacitación en áreas que se desarrollan las personas, las áreas afectas a capacitación son los mecánicos, soldadores. Estos programas se deben de trabajar en base a las necesidades que requiera el cliente, la capacitación debe proveerla personal capacitado, preferiblemente, personal calificado por instituciones técnicas.

#### **3.4.3.3 Desarrollo**

Se deben detectar necesidades de desarrollo, los gerentes y empleados de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades de desarrollo comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de desarrollo se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO**

### **4.1 Proceso de implementación**

La implementación debe ser sistemática, se debe de tomar en cuenta el factor esencial que es el empleado, la fuerza laboral

#### **4.1.1 Proceso de evaluación**

Las empresas suelen llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas.

El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación.

#### **4.1.2 Evaluaciones del desempeño**

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez.

La implementación de un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables.

Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo". La implementación de este sistema se hará conjuntamente con los supervisores de las áreas de trabajo, ya que ellos evaluarán a las personas según su desempeño, esta evaluación se propone realizarla cada año o según la política que adopte la gerencia.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño, las cuales se presentan a continuación:

#### **4.1.2.1 Estándares**

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto.

Se implementara basándose en las responsabilidades y actividades listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los puestos de la empresa, el estándar con que se evaluara al colaborador simplificara las demás evaluaciones y evitara acumulación de mediciones por cada puesto de trabajo.

#### **4.1.2.2 Mediciones**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el

desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño se puede encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

#### **4.1.2.3 Elementos de calificación**

A la hora de implementar la evaluación de desempeño se debe ser objetivo a la hora de realizar las mediciones ya que estas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el jefe que esta a cargo de la evaluación no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, algunos errores en los cuales no se deben de cometer son:

- a. Prejuicios personales.
- b. Acontecimientos recientes.
- c. Tendencia a la medición central o de los promedios.
- d. Interferencia de razones subconscientes.
- e. Métodos para reducir distorsiones

La implementación de los elementos de calificación en la evaluación de desempeño están ligados a la forma de realizar las preguntas al personal, a realizar una evaluación objetiva donde el beneficiado sea el trabajador y la empresa.



### **4.1.3 Capacitación**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Capacitación incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

#### **4.1.3.1 Proceso**

Dentro del proceso es determinante las necesidades de capacitación, corresponde al administrador la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Es importante verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo.

La implementación de la capacitación es responsabilidad del departamento de recursos humanos, la persona encargada de implementar la capacitación tiene estas tareas:

- a. Planificar anualmente las necesidades de capacitación.

- b. Diseñar un programa de capacitación en base a las necesidades de capacitación.
- c. Administrar el programa de capacitación
- d. Evaluación del conocimiento del colaborador
- e. Comunicar el plan de capacitación a los jefes de las áreas.

#### **4.1.3.1.1 Programación**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación: causa, cual es la necesidad, necesidades inmediatas, tiempo de capacitación estimado, quien ejecutará la capacitación.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- a. Definición clara del objetivo de la capacitación.
- b. Evaluar al personal de nuevo ingreso.
- c. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

- d. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc
- e. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- f. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

#### **4.1.3.1.2 Implementación del programa**

Se implementará uno de los métodos de uso más generalizado que es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

El administrador de capacitación debe de realizar las siguientes tareas para la implementación de la capacitación:

- a. Inscribir a los participantes en los programas de capacitación programados.
- b. Preselecciona al instructor (interno/externo) en base al plan de capacitación, con el visto bueno del jefe de operaciones.
- c. Coordinar la preparación del material y recursos para la capacitación.

#### **4.1.4 Adiestramiento**

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad de implementar un programa de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo, en especial las que se desarrollan técnicamente en un área de proceso.

Existen diferentes tipos de adiestramiento, dependiendo del área en la cual se desarrollará el personal, se implementarán en el área de proceso el tipo de adiestramiento a través de la experiencia en la cual consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

##### **4.1.4.1 Ejecución**

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un gerente ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

#### **4.2 Sistema de remuneración**

Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Así, existen el salario directo: es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto: es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la empresa, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración, es decir que la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

Existe también otra distinción entre salario nominal y real, el primero representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado; el segundo representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El sistema de remuneración que se implementará es el de salario por tiempo fijo, Se le paga al personal de la empresa un salario fijo, mensual, semanal o quincenal.

#### **4.2.1 Técnicas**

Las organizaciones determinan el valor de los puestos mediante el proceso de evaluación de puestos, es un proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición en una organización con el fin de establecer cuales deben recibir mayor remuneración.

Los niveles de remuneración se deben de establecer mediante una serie de pasos, los cuales nos llevaran a establecer la técnica perfecta para establecer la remuneración.

- a. Realizar una encuesta de sueldos.
- b. Determinar el valor de cada puesto.
- c. Agrupar puestos similares en grados de remuneración
- d. Asignar valor a cada grado de pago.
- e. Ajustar los niveles de remuneración.

#### **4.2.2 Servicios y prestaciones al personal**

Servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados. Dentro de estos servicios esta el proporcionar uniformes al personal, celebración de cumpleaños mensualmente, realizar reuniones a final de año para trabajadores y familiares de los mismos.

Prestaciones son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Proporcionar al inicio de año un bono especial para gastos de estudios de hijos, crear un fondo de pensión para beneficio del trabajador.

#### **4.3 Higiene y seguridad**

Las condiciones en que realizan alguna actividad repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. El ambiente influye en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una empresa en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la producción se eleva, así sea temporalmente.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas,

empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

#### **4.3.1 Comisión de higiene y seguridad**

Se debe de establecer una comisión de higiene y seguridad en el trabajo, el cual debe estar conformada por el jefe de recursos humanos y jefe de operaciones, la cual buscara el bienestar físico y mental del trabajador, así como las áreas de trabajo seguras.

Esta comisión se debe de regir bajo los artículos que contempla la Constitución Política de la República, así como los artículos que establece el Código de Trabajo e IGSS. Esta comisión debe de establecer un reglamento de trabajo seguro, métodos para realizar los trabajo, así como las medidas de contingencia para cuando ocurran accidentes o incidentes.

##### **4.3.1.1 Responsabilidad**

Los patrones y trabajadores deben de adoptar responsabilidades en cuestión de higiene y seguridad, esto se debe de basar en el código de trabajo el cual tiene un régimen mandatorio. La responsabilidad de cada una de las partes hará que las actividades se desarrollen de manera eficiente y segura.

Se debe de convencer al trabajador en las formas seguras de trabajar para la prevención de accidentes y con ello cambiar la cultura de cómo se realizan las labores. Esto se hará implementándose afiches en las áreas de proceso, la información transmitida será la seguridad es importante en el trabajo, el gerente debe de brindar el apoyo necesario para difundir las campañas de concientización a los colaboradores.



#### **4.3.1.1.1 Patrono**

Además de proporcionar un entorno de trabajo libre de riesgos y que cumpla con las normas, los patrones deben informar a todos sus empleados sobre los requisitos de seguridad

#### **4.3.1.1.1 Empleados**

Se exige a los empleados que cumplan las normas establecidas, que informen de las condiciones de riesgo y que sigan las reglas de seguridad e higiene indicadas por la gerencia, incluyendo las que prescriben el uso de algún tipo de protección. Los trabajadores tienen el derecho de exigir condiciones de seguridad e higiene en el trabajo sin temor al castigo.

#### **4.3.2 Normativo**

Se implementara un normativo de seguridad industrial, el cual tiene como objetivo, dar a conocer las normas con la cual la empresa desarrollara sus labores de forma segura. Este normativo es de carácter mandatorio, el cual todo lo que ahí se detalla es obligatorio que lo respete el trabajador. Los aspectos importantes que debe de tener el normativo son:

- a. Seguridad Integral: Protección personal, seguridad contra incendios, salud laboral.
- b. Conocer riesgos y amenazas: En función del sujeto o agente causante del daño, sujeto receptor de los daños, su ámbito y localización.
- c. Análisis y evaluación de riesgos: Realizar un análisis y evaluación de riesgos en las tareas determinadas para minimizar el riesgo de accidentes o incidentes.

- d. Conocer y gestionar los servicios de seguridad: Conocer cuales son las alarmas contra incendio, notificación de accidentes, sistemas de seguridad implementados.
- e. Medidas organizativas de seguridad: Plan del gerente general sobre la seguridad, plan de autoprotección y emergencia, plan operativo de seguridad, plan de contingencia.

También se debe de tomar en cuenta la legislación nacional sobre la seguridad e higiene, así mismo tomar desiciones conjuntas con la empresa a la cual se le presta el servicio.

#### **4.3.3 Programa**

Se debe de implementar un programa de seguridad industrial el cual debe abarcar a la empresa y clientes, en este programa se contempla los siguientes aspectos:

- a. El análisis de situaciones de riesgo que puedan afectar a la vida de las personas y al patrimonio (bienes e información) pertenecientes a la empresa y clientes o entidad objeto de la protección.
- b. La planificación, organización y control de las actuaciones para la implantación y realización de los servicios de prevención y protección de seguridad conducentes a prevenir, proteger y reducir la manifestación de riesgo con medios y medidas precisas.
- c. La organización, dirección e inspección de los servicios de seguridad y del personal componente de los mismos.

- d. Dirección en la elaboración y diseño de los proyectos de seguridad así como de su funcionamiento y conservación.
- e. Realización de funciones de supervisión de los sistemas de seguridad así como de su funcionamiento y conservación.
- f. Será de su competencia el visado de los contratos de servicios de seguridad contratado por la entidad a la que representa, siendo indispensable basarse en las leyes de seguridad que aplican en el país.
- g. Será el responsable de la elaboración, desarrollo e implantación del Plan de Autoprotección, en el que se incluirán, entre otros, el Plan de Emergencias, contra incendios, análisis de riesgos, evacuación, etc. Abarcando todos aquellos medios técnicos y medidas organizativas tendentes a la reducción y eliminación de todo tipo de riesgos para la seguridad de las personas y patrimonio de la empresa y clientes.

## **5. SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN**

### **5.1 Proceso de recursos humanos**

#### **5.1.1 Auditoría**

Se puede considerar a la auditoría de personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en esta materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

La auditoría de personal no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos del control que posee el departamento de personal, si no que tendrá que llevarse a cabo, además de estos, en muchos otros de la empresa, ya que la función del personal la realizan en sentido propio los jefes de línea, y solo en sentido staff o funcional del departamento de personal.

### **5.2 Comunicación al personal**

Las comunicaciones en la empresa debe de ser clara y objetiva, tratando de que fluya en la dirección correcta, mediante los canales designados de comunicación. El personal trabajará en una estrecha supervisión, ya sea por parte de la empresa o por el cliente a la cual presta el servicio, para ello deben establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

Se debe de tener una comunicación en dos vías, según el orden jerárquico de la empresa, ya que se debe de verificar que los objetivos llegaron a la parte más baja de la jerarquía. Tener a disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste debe de formularse a la luz de las necesidades.

### **5.3 Seguimiento a la capacitación**

La capacitación es una parte fundamental dentro de la organización, ya que el constante cambio de la tecnología y nuevas formas de simplificación del trabajo, invitan a una renovación constante en la capacitación. Los métodos de capacitación, los instructores y los resultados se deben de evaluar para tener un cambio positivo constante. Todo curso debe de tener conductas medibles y observables en el trabajo que demuestren la efectividad del mismo.

El seguimiento se le dará a la capacitación, creando proyectos en los cuales fueron capacitados los colaboradores, así se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación, esto reflejara si realmente la capacitación valió la pena, no solo al trabajador sino también a la empresa.

También se contempla crear una carta de compromiso de capacitación, el cual estipulara que una persona no puede renunciar en un tiempo de 2 años , esta pagara el 60% del total de la capacitación

#### **5.3.1 Capacitores e instructores**

Una parte fundamental para realizar la capacitación, son los instructores, los cuales deben de tener la experiencia necesaria y habilidades para que puedan dar una capacitación optima. Los instructores

se les hará un seguimiento a la evaluación, resultados y necesidades, las cuales darán la pauta de cómo se está realizando la capacitación al personal

#### **5.3.1.1 Evaluación**

Se realizará una evaluación a los instructores, para determinar la calidad con la que están impartiendo la capacitación. Una evaluación al aprendiz puede dar una pauta para determinar la forma en que fue capacitado, cuales fueron las cualidades, atributos del instructor e incluso puede ayudar a que el instructor pueda ver cuáles son sus fortalezas y debilidades en los temas impartidos.

#### **5.3.1.2 Resultados**

Los resultados obtenidos de la evaluación, serán analizados para su estudio, estos nos ayudarán a determinar las necesidades de mejora del programa de capacitación, así como los instructores.

Los resultados son la base para tomar decisiones en los instructores: los resultados deben ser objetivos para tomar las decisiones correspondientes.

#### **5.3.1.3 Necesidades**

Las necesidades de capacitar a los instructores se determinarán con la evaluación y los resultados obtenidos. Se debe de crear una cultura de capacitación para que se tenga una capacitación constante.

Las necesidades de capacitación son importantes en todas las empresas, ya que se tiene una renovación constante de conocimientos, los cuales pueden ayudar a una mejor productividad en la empresa. Las nuevas

tecnologías que surgen en la industria pueden ayudar a mejorar las actividades laborales.

#### **5.4 Promoción de personal**

El ascenso interno tiene como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad para cubrir las vacantes que se presenten. Estas normas contribuyen a elevar la moral de los empleados, a atraer a candidatos que buscan empleados con futuro y a retener a los empleados actuales.

Esto es muy importante en la organización ya que se toma como un aliciente al personal, se toma en cuenta al trabajador de la empresa. El trabajador busca un aumento en sus ingresos y al ser promocionado a otra plaza mayor, es un buen aliciente para desempeñar de mejor manera su trabajo.

#### **5.5 Evaluación de clientes**

Se debe de tener una evaluación de los clientes internos y externos para tener una retroalimentación y realizar mejoras al programa, esto es de vital importancia para no estancar a la empresa en el conformismo e ir cambiando constantemente.

##### **5.5.1 Percepción del personal**

Se debe de evaluar la percepción de personal, para saber el grado de satisfacción del cliente interno, esto ayudará a evitar la creación de sindicatos u otro conflicto que pueda dañar la empresa o su imagen.

Esta evaluación debe estar dirigida a los servicios, evaluar los servicios que se les proporciona al personal mediante una evaluación, esta

evaluación debe realizarse unas dos veces al año, luego evaluar los cambios que deban realizarse para mantener el estado de animo y el ambiente de trabajo agradable.

**Figura 2. Formato Evaluación Cliente Interno o Colaborador**

**FORMATO 1**

**Recursos Humanos**

Instrucciones: Indique con una "X" el grado de satisfacción del servicio en una escala de 1 a 4

Aspectos	Calificación			
	1	2	3	4
Entrega de boletas de pago				
Tramites personales (IGSS, IRTRA)				
Entrega de uniformes				
Entrega de equipo de protección personal				
Acceso al equipo de trabajo				
Servicios sanitarios				
Servicios básicos en turno (alimentación, transporte)				

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1: Muy Bueno                      3: Regular  
2: Bueno                              4: Necesita Mejorar

Fuente: Propia. Propuesta del formato Evaluación Cliente Interno o Colaborador

**5.5.2 Percepción de la empresa (cliente)**

Se debe de evaluar la percepción del cliente, con el cual nos dará la pauta de saber como se esta prestando el servicio a nuestro cliente externo, esto ayudara a la mejora continua en nuestro servicio. Debemos saber que las necesidades de los clientes es lo que hay que satisfacer ya que de su poder adquisitivo y sus necesidades dependemos.



La empresa puede exigir diferentes tipos de exigencias con las cuales uno debe de adaptarse para poder satisfacer la necesidad de la empresa. (Ver figura 2)

**Figura 3. Formato evaluación empresa**

<b>FORMATO 2</b>				
<b><u>Recursos Humanos</u></b>				
Instrucciones: Indique con una "X" el grado de satisfacción del servicio en una escala de 1 a 4				
<b>Aspectos</b>	<b>Calificación</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Entrega de proyecto en tiempo estipulado				
Los trabajadores cumplen las horas estipuladas				
El trabajo cumple con sus expectativas				
Los trabajadores se comportan de manera adecuada				
Los trabajadores cumplen las ordenes de trabajo				
Los trabajadores utilizan su equipo de protección personal				
Comentarios: _____				
_____				
1: Muy Bueno		3: Regular		
2: Bueno		4: Necesita Mejorar		

Fuente: Propia, Propuesta del formato Evaluación Empresa

### 5.6 Evaluación de la empresa

La empresa debe de ser evaluada constantemente, para determinar la dirección en que va, deben de evaluar constantemente los objetivos para la cual fue creada la empresa y hacia donde se dirigen, uno de los aspectos importantes es el comportamiento organizacional, evaluando los cambios que se originan en los diferentes departamentos de la empresa, debe de existir una comunicación eficiente en los diferentes departamentos, para conocer las necesidades de cada uno. (Ver figura 3)

### 5.6.1 Encuesta

Para evaluar los objetivos, se debe de realizar una encuesta con la cual determine el grado de desviación que existe en los objetivos de la empresa.

Se propone la siguiente encuesta para evaluar los objetivos de la empresa. (ver formato 3)

#### Figura 4. Encuesta evaluación de metas

##### Instrucciones:

Encierre en un círculo la respuesta que considere la correcta

1. ¿Cree usted que los objetivos que se trazo la empresa se estan cumpliendo?

Sí          No          De vez en cuando

2. ¿Los objetivos de la empresa les fueron dados a conocer por sus superior?

Sí          No          De vez en cuando

3. ¿Cree usted que con desempeñar su labor, colabora con los objetivos de la empresa para alcanzar la metas?

Sí          No          De vez en cuando

4. ¿La empresa ha tomado en cuenta su participación para alcanzar las metas propuestas?

Sí          No          De vez en cuando

5. ¿Cómo colaboraría para poder alcanzar las metas propuestas?

## CONCLUSIONES

1. Mediante la elaboración de un estudio se obtuvo que el 54% de los empleados encuestados no están de acuerdo con las condiciones laborales que les ofrece las empresas contratistas para la cual laboran, esto indica que la mayoría de personal no está identificada con la empresa y la necesidad de mejorar los servicios que se les brinda al personal, mediante la implementación de un sistema de capacitación y remuneración adecuado.
2. Se obtuvo que el 77% de los empleados encuestados no reciben capacitación en las áreas técnicas y administrativas. Por lo tanto, se crea un sistema de capacitación, en el cual se basa en proceso de capacitación, también una programación de la misma la cual la hace con base a las necesidades que se requieren en los puestos técnicos de la empresa.
3. Se definieron los procesos internos del Departamento de Recursos Humanos, el cual se basa en el diseño de puestos de trabajo, reclutamiento del personal e inducción, esto ayudara a tener un control desde el ingreso de personal para tener el personal adecuado para el puesto, complementado con la comisión de higiene y seguridad crearan las condiciones laborales optimas.
4. El 57% de los empleados opinó que obtuvieron la oportunidad de trabajar para la empresa contratista o tercerizada por medio de la recomendación de un amigo. Esto se debe a que la empresa no tiene un canal definido para reclutar personal calificado y no calificado, por

ello se creó un sistema de canales para reclutar personal, dependiendo del puesto requerido en la empresa.

5. Se creó un sistema de seguimiento de los procesos como una mejora continua, una evaluación para el cliente interno y el cliente externo, esto para mejorar los servicios que se presentan a los clientes, un sistema de auditoría a los procesos y comunicación al personal para que la mejora continua sea tanto al cliente interno como externo.
6. El 7% de los empleados indicaron que han tenido un accidente laboral en el área de trabajo. Esto hace que se fortalezcan las prestaciones que se les proporcionan al personal, mediante la creación de una comisión de seguridad industrial, así como prestaciones extras como uniforme, fondos de pensión y bonos escolares a principio de cada año.
7. Se estableció que el personal que se requiere con más frecuencia en la empresa cementera son Mecánicos Industriales, debido que el 37% de los encuestados laboran como Mecánicos. Esto ayudará a crear una base de datos de esta actividad, para reducir el tiempo de contratación a la hora de tener necesidad de esta profesión.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar estrategias con las cuales los empleados se sientan identificados con la empresa, para la cual prestan sus servicios, creando un sistema de promoción, para elevar el nivel de confianza de los empleados.
2. Desarrollar un plan de capacitación en las áreas técnicas, así como, en el área humana, para lograr un desarrollo técnico más eficiente y así el empleado pueda colaborar con las disposiciones de la empresa cuando se requiera.
3. Facilitar la información a los aspirantes a una plaza, tal como: posición, salarios, horario de trabajo, etc. Mediante la utilización de canales de información como carteleras, información directa con el personal de recursos humanos.
4. Crear canales de reclutamiento con otras empresas del campamento para tener un banco de personal, ya que la mayoría de trabajadores han trabajado en las diferentes empresas del área.
5. Mantener una retroalimentación con los empleados sobre su desempeño, para corregir los puntos débiles y desarrollar sus capacidades y habilidades. Esta forma de comunicación ayudará a la empresa a ser más competitiva y a dar un mejor servicio a sus clientes.

6. Crear una comisión de seguridad en donde tengan participación los trabajadores y así, determinar con mayor facilidad una matriz de riesgos que ayude a evitar condiciones inseguras.
  
7. Utilizar los medios escritos, publicitarios y banco de datos para reclutar personal, tomando en cuenta la experiencia y capacidad de los aspirantes a ocupar una plaza y teniendo en cuenta las necesidades de los clientes a quienes se les suministra la mano de obra.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas . Mexico 1994.
2. Blank, Leland y Anthony Tarquin. Ingeniería Económica, Mac-GrawHill 1999.
3. Bentley, Trevor. Capacitación Empresarial. Santafé de Bogota McGraw- Hill, 1993.
4. Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y consecuencias. Editorial Trillas, México 1999.
5. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill. Colombia. 2001.
6. Dessler G. Organización y administración: Enfoque situacional. Prentice Hall. México 1979.
7. Herbert, G. Hicks. Administración de organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos, Editorial Continental México 1982.
8. Koontz Harold. Heinz Weihrich. Administración. Mc. Graw Hill. 1990.
9. Ley Interna Seguro Social
10. <http://www.iscii.es> Mayo 2007
11. <http://www.monografias.com> Marzo 2007





# **ANEXOS**

ANEXO A

**SOLICITUD DE EMPLEO**

*Llenar esta solicitud en forma clara y concisa*

Fecha: \_\_\_\_\_ Sueldo Deseado: \_\_\_\_\_

Sueldo Aprobado: \_\_\_\_\_ Fecha Contratación: \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

1er. Apellido \_\_\_\_\_ 2do. Apellido \_\_\_\_\_ Nombre(s) \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ Telefono(s) \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_  
M F

Ciudad \_\_\_\_\_ Lugar Nac. \_\_\_\_\_ Fecha. Nac. \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_

Estatura \_\_\_\_\_ Peso \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Vive con  
 Padres  Su familia  Parientes  Solo

Personas que dependes de usted  
 Hijos  Cónyuge  Padres  Otros

**DOCUMENTACION**

No. Cédula \_\_\_\_\_ No. Seguro Social \_\_\_\_\_ NIT \_\_\_\_\_ Pasaporte \_\_\_\_\_

Posee licencia de manejo \_\_\_\_\_ Clase y No. licencia \_\_\_\_\_  
 Si  No \_\_\_\_\_

**ESTADO DE SALUD**

Como considera su estado de salud \_\_\_\_\_ Padece de alguna enfermedad crónica \_\_\_\_\_  
 Bueno  Regular  Malo  No  Si Explique:

¿Practica Ud. algún deporte? \_\_\_\_\_ ¿Pertenece algún club Social o Deportivo? \_\_\_\_\_

¿Cuál es su meta en la vida?

\_\_\_\_\_

#### DATOS FAMILIARES

Nombre	Edad	Domicilio	Ocupación
Padre:			
Madre:			
Esposa (o):			
Hijos(a):			

#### ESCOLARIDAD

Nombre	Dirección	De:	A:	Título Recibido
Primaria:				
Básicos:				
Diversificado:				
Profesional:				
Cursos:				

#### CONOCIMIENTOS GENERALES

Qué idiomas habla

Funciones de oficina que domina

\_\_\_\_\_

Maquinas de oficina y taller que domina      Software que conoce

\_\_\_\_\_

Otros trabajos o funciones que domina

---

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

Concepto	Actual o ultimo	Anterior	Anterior
Tiempo que presto sus servicio	De            A	De            A	De            A
Nombre de la empresa			
Dirección			
Telefono			
Puesto desempeñado			
Sueldo mensual			
Motivo separación			
Nombre de su jefe directo			
Puesto Jefe directo			
Puede solicitar info. de usted			

**REFERENCIA PERSONALES (NO INCLUIR JEFES ANTERIORES)**

Nombre:                    Dirección                    Teléfono                    Ocupación                    Tiempo  
conocerlo

---

---

---

---

---

### DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de este empleo?

Anuncio  Otro medio (Anótelos)

¿Tiene parientes en esta empresa?

No  Si (Nombres)

¿Ha estado afiliado algún sindicato?

No  Si ¿a cual?

¿Tiene seguro de vida?

No  Si (Nombre aseguradora)

¿Puede viajar?

Si  No (Razones)

¿Esta dispuesto a cambiar de domicilio?

Si  No (Razones)

### DATOS ECONOMICOS

¿Tiene usted otros ingresos?

No  Si (describalos)

¿Su cónyuge trabaja?

No  Si ¿Dónde?

¿Vive en casa propia?

No  Si Valor Aprox. Q.

¿Paga renta?

No  Si Renta mensual. Q.

¿Tiene automóvil propio?

No  Si Marca \_\_\_\_\_

¿Tiene deudas?

No  Si (¿Con quien?) \_\_\_\_\_

Modelo \_\_\_\_\_

Deuda Q. \_\_\_\_\_

¿Cuánto asciende sus gastos mensuales?

\_\_\_\_\_

Hago constar que mis respuestas son verdaderas.

\_\_\_\_\_

Firma del solicitante

ANEXO B

## Descripcion de puesto

### I. IDENTIFICACIÓN

<b>Puesto:</b>			
<b>Area:</b>			
<b>Fecha Elaboración:</b>	<b>Hecho Por:</b>	<b>Fecha Modificación:</b>	

### II. ACTIVIDADES PARA LAS QUE SE LE CONTRATA

DESCRIPCIÓN	Evalauación

### III. REQUISITOS (deberá presentar constancias o certificados que avalen el requisito)

ÁREA	DESCRIPCIÓN
<b>EDUCACIÓN</b>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<b>LICENCIAS:</b>	
<b>CONOCIMIENTOS TECNICOS</b>	
<b>Capacitacion</b>	

## ANEXO C

<b>EVALUACION CURSO E INSTRUCTOR</b>
--------------------------------------

Curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

TEMA	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita Mejorar
Manejo y conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación ordenada y Comprensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vocabulario apropiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INSTRUCTOR	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita Mejorar
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entonación y tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto con el público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MATERIAL DE APOYO	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita Mejorar
Manejo y conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación ordenada y Comprensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vocabulario apropiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTICIPANTES	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita Mejorar
Manejo y conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación ordenada y Comprensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vocabulario apropiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



ANEXO E

**ANALISIS Y EVALUACION DE RIESGOS LABORALES**

Tarea: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Equipo de protección personal requerido:**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> chaleco reflectivo             | <input type="checkbox"/> Casco                 | <input type="checkbox"/> Arnés y línea de vida |
| <input type="checkbox"/> Guantes de cuero               | <input type="checkbox"/> Gafas de seguridad    | <input type="checkbox"/> Gafas p/ polvo        |
| <input type="checkbox"/> Careta                         | <input type="checkbox"/> Protección auditiva   | <input type="checkbox"/> Zapatos de seguridad  |
| <input type="checkbox"/> Guantes de hule                | <input type="checkbox"/> Mascaría contra polvo | <input type="checkbox"/> Ropa de protección    |
| <input type="checkbox"/> Equipo de respiración asistida | <input type="checkbox"/> Otros                 |  |
- 
- 

Analizado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Secuencia de pasos	Riesgos Potenciales.	Control / Acciones Recomendadas

## ANEXO D

### **Encuesta Modelo**

A continuación se presenta el modelo de encuesta que se presento a los trabajadores del campamento de contratistas, que se encuentra dentro de las instalaciones de una planta de producción de cemento.

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: M F

Empresa: \_\_\_\_\_

#### **Instrucciones:**

Responda las siguientes preguntas, subrayando la respuesta que considera la correcta.

1. ¿Le han dicho a usted qué es outsourcing o tercerización?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 3) Sí
  
2. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de la empresa a la cual usted trabaja?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 3) Sí
  
3. ¿Cómo llego usted a la empresa a la cual trabaja?
  - 1) Por un amigo
  - 2) Llego a solicitar trabajo
  - 3) Recomendó un supervisor de la empresa
  - 4) Por anuncio
  
4. ¿Sabe usted qué son normas de Seguridad Industrial?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 3) Sí

5. ¿La empresa para la cual trabaja le proporciona capacitación?
- 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
6. ¿Qué puesto desempeña en la empresa para la cual trabaja?
- |          |                   |              |
|----------|-------------------|--------------|
| Mecánico | Ayudante Mecánico | Albañil      |
| Soldador | Ayudante General  | Electricista |
7. ¿Sabe usted cuáles son las atribuciones de su puesto?
- 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
8. ¿Sabe usted si esta protegido por el Seguro Social (IGSS) u otro seguro medico.
- 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
9. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le proporciono algún tipo de inducción?
- 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
10. ¿Esta usted satisfecho con el trabajo que desempeña?
- 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí

11. ¿Esta usted satisfecho con las condiciones laborales que le ofrece la empresa?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
  
12. ¿Existe alguna supervisión sobre el trabajo que desempeña por parte de su supervisor, en el aspecto de seguridad industrial?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
  
13. ¿Es evaluado su trabajo constantemente?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
  
14. ¿Recibe algún incentivo al desempeñar su trabajo?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
  
15. ¿Existe comunicación entre su persona y el supervisor de trabajo?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí
  
16. ¿Conoce las normas de Seguridad Industrial en su área de trabajo?
  - 1) No
  - 2) Rara vez
  - 3) De vez en cuando
  - 4) Sí

17. ¿Cuántas veces a trabajado en las empresas de este campamento?
- 1era. vez      2da. vez      3era. vez      4ta. vez
- 5ta. vez o mas
18. ¿Sabe qué es una descripción de puesto?
- 1) No  
2) Rara vez  
3) De vez en cuando  
4) Sí
19. ¿Ha tenido un accidente laboral en su área de trabajo?
- 1) No  
2) Rara vez  
3) De vez en cuando  
4) Sí
20. ¿Sabe qué es un departamento de recurso humanos?
- 1) No  
2) Rara vez  
3) De vez en cuando  
4) Sí

La encuesta se realizó en el campamento donde se encuentran el personal de las empresas contratistas. Entre ellos se encuentran mecánicos, ayudantes de mecánicos, soldadores, ayudantes generales, supervisores. Debido que todas las empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos se decidió realizar la encuesta a todo el personal que labora en dicha planta, para ello se tomo una muestra al azar, según el método aleatorio de variables categóricas.

Para determinar la muestra se utilizo un método al azar de variables categóricas:

$$n = \frac{(Z^2)(p)(q)}{(E^2)}$$

Fuente: [http://www.isciii.es/htdocs/redes/investen/publicaciones/calculo\\_muestra.pdf](http://www.isciii.es/htdocs/redes/investen/publicaciones/calculo_muestra.pdf), Pag. 7

En donde:

Z = Nivel de confianza al 95%

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de muestreo

n = Tamaño de muestra

Al sustituir los valores en la fórmula queda de la siguiente forma:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.075^2)} \Rightarrow n = 174$$

A partir de esta fórmula, el resultado es de 174 muestras, las cuales se realizaron en el campamento de contratista al azar, se realizó la encuesta a la hora de almuerzo de los trabajadores, que llegaban a su comedor.

Las 174 muestras se dividieron de la siguiente forma:

	No.	%
Tecnoin	62	36%
HSE Servicios	29	17%
Silva Equipos	18	10%
SIP	23	13%
Tecun	9	5%

La Sirena	14	8%
Imonsa	7	4%
Cisma	12	7%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	

## **CLASIFICACIÓN DE PREGUNTAS SEGÚN TEMA DE ESTUDIO**

Las preguntas se agruparon en 5 temas de estudio para determinar los aspectos sobresalientes que integraran el departamento de recursos humanos. Esto nos ayudara a saber cual es el sentimiento de las personas y así tomar las medidas necesarias para crear el departamento de recursos humanos. Las empresas que laboran en el patio de contratistas tienen la misma tendencia, son empresas pequeñas que han ido aumentando su personal de una manera significativa, debido a los requerimientos de su cliente.

A las preguntas se definieron cuatro posibles respuestas: no, rara vez, de vez en cuando, si. Las respuestas no y rara vez, nos indicaran un grado de inconformidad o negación a la pregunta; las respuestas, de vez en cuando y si, nos indicara un grado de conformidad y aceptación a las pregunta.

Se realizaron 3 preguntas las cuales nos indican la forma de reclutar personal que tiene las empresas, así como los puestos que desempeñan y la rotación de personal que existe en las empresas del campamento

Los porcentajes de aceptación son del 51% al 100%, mientras que los porcentajes de rechazo son del 0% al 50%.

**Capacitación**

<i>Cuestionamiento</i>	<i>No</i>	<i>Rara vez</i>	<i>De vez en cuando</i>	<i>Sí</i>
5	134	10	7	23
9	123	9	18	24
13	56	22	34	62
18	99	14	12	49
Suma	412	55	71	158
Porcentaje	59%	8%	10%	23%

**Seguridad Industrial**

<i>Cuestionamiento</i>	<i>No</i>	<i>Rara vez</i>	<i>De vez en cuando</i>	<i>Sí</i>
4	91	29	18	36
12	38	39	55	42
16	70	29	34	41
19	152	3	7	12
Suma	351	100	114	131
Porcentaje	50%	14%	16%	19%

**Proceso Recursos Humanos**

<i>Cuestionamiento</i>	<i>No</i>	<i>Rara vez</i>	<i>De vez en cuando</i>	<i>Sí</i>
1	134	15	15	10
8	3	7	18	146
14	110	17	13	34
20	64	25	12	73
Suma	311	64	58	263
Porcentaje	45%	9%	8%	38%

**Relaciones Laborales**

<i>Cuestionamiento</i>	<i>No</i>	<i>Rara vez</i>	<i>De vez en cuando</i>	<i>Sí</i>
2	122	18	9	25
7	73	25	17	59
10	49	28	39	58
11	99	17	11	47
15	42	16	39	77
Suma	385	104	115	266
Porcentaje	44%	12%	13%	31%



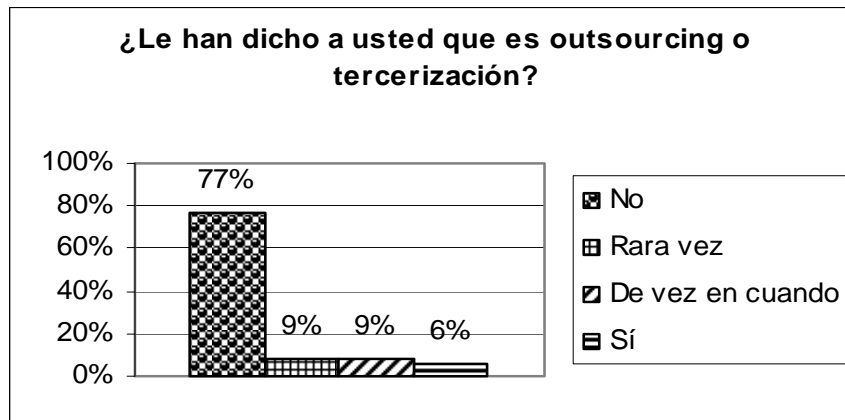
**Reclutamiento**

<i>Cuestionamiento</i>	<i>Por un Amigo</i>	<i>Llego a solicitar Trabajo</i>	<i>Recomendó Supervisor</i>	<i>Por anuncio</i>			<i>Total</i>
3	98	47	22	7			174
<i>Cuestionamiento</i>	<i>Mecánico</i>	<i>Ayudante General</i>	<i>Ayudante Mecánico</i>	<i>Soldador</i>	<i>Albañil</i>	<i>Electricista</i>	<i>Total</i>
6	64	17	38	43	8	4	174
<i>Cuestionamiento</i>	<i>1era. vez</i>	<i>2da. Vez</i>	<i>3era. vez</i>	<i>4ta. vez</i>	<i>5ta. vez o mas</i>		<i>Total</i>
17	54	78	38	3	1		174
Suma	216	142	98	53	9	4	522
Porcentaje	41%	27%	19%	10%	2%	1%	

**Grafica encuesta.**

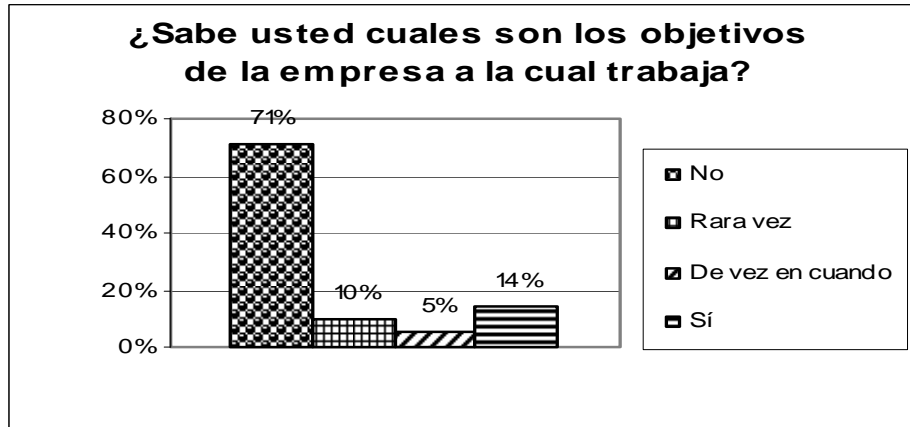
A continuación se presenta las graficas de las respuestas que resultaron a la hora de realizar la encuesta en el campamento de tercero.

**Grafico No. 1**



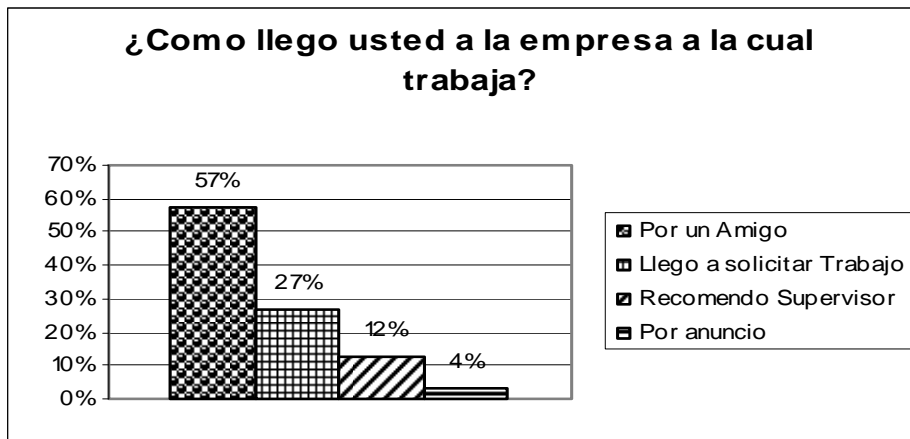
El 77% indica que no le han dicho que es outsourcing o tercerización.

**Grafico No. 2**



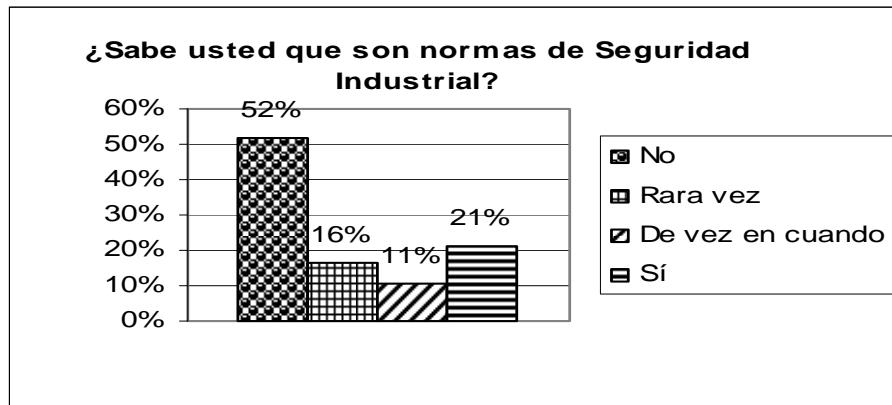
El 71% no sabe cuales son los objetivos de la empresa a la cual trabaja

**Grafico No. 3**



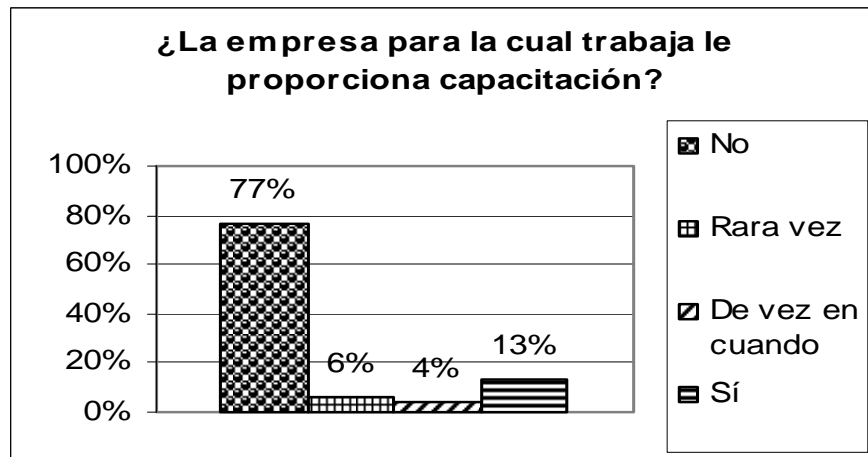
El 57% llego a la empresa por medio de la recomendación de un amigo

**Grafico No. 4**



El 52% no sabe cuales son las normas de Seguridad Industrial.

**Grafico No. 5**



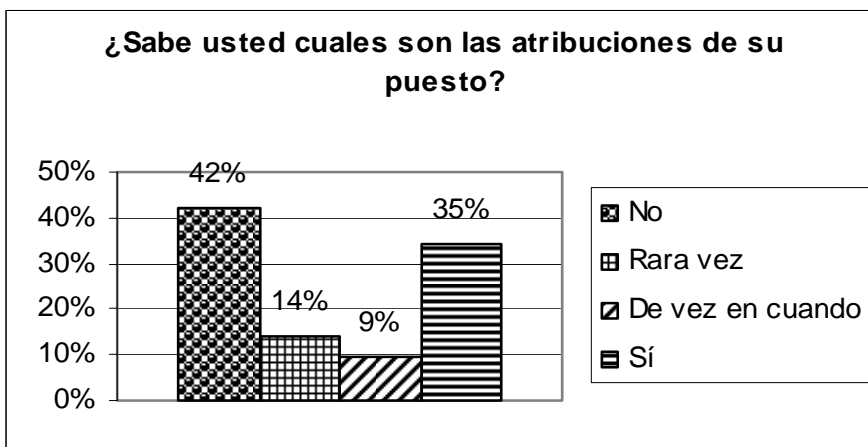
El 77% no les proporciona capacitación en la empresa a la cual trabaja

**Grafico No. 6**



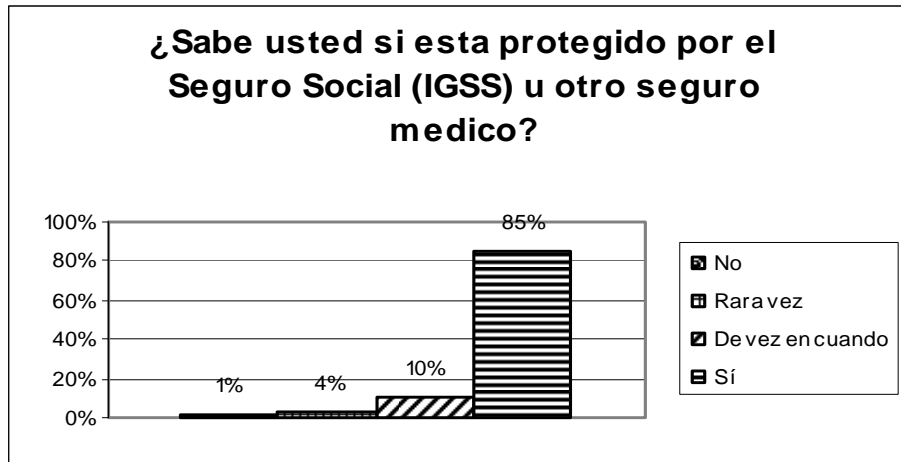
El 37% de los encuestados trabaja como Mecánico en la empresa a la cual labora

**Grafico No. 7**



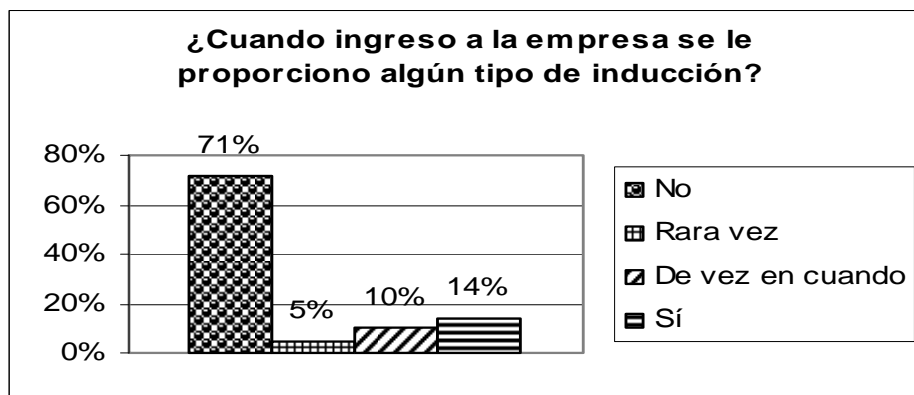
El 42% indica que no sabe cuales son las atribuciones de su puesto de trabajo.

**Grafico No. 8**



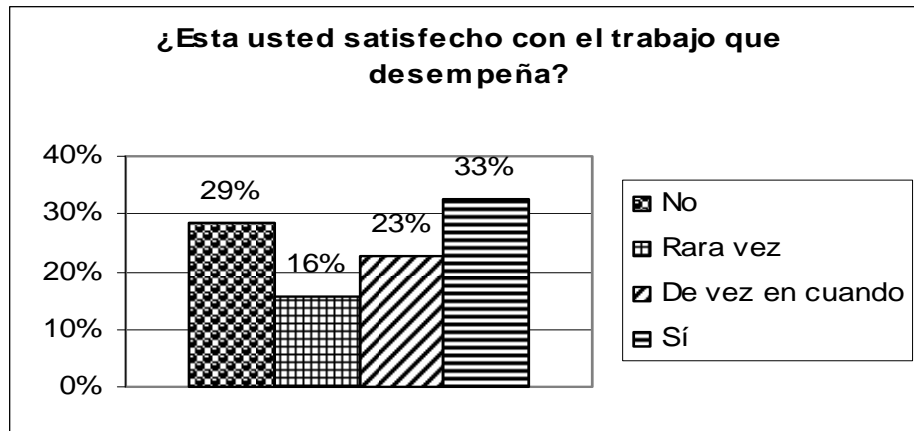
El 85% no sabe si esta protegido por el IGSS u otro seguro medico

**Grafico No. 9**



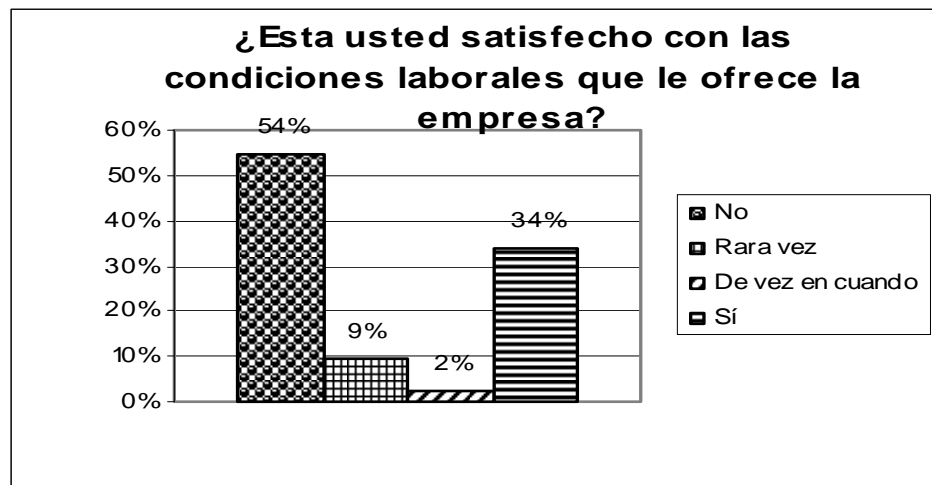
El 71% indica que no se le proporciono algún tipo de inducción

**Grafico No. 10**



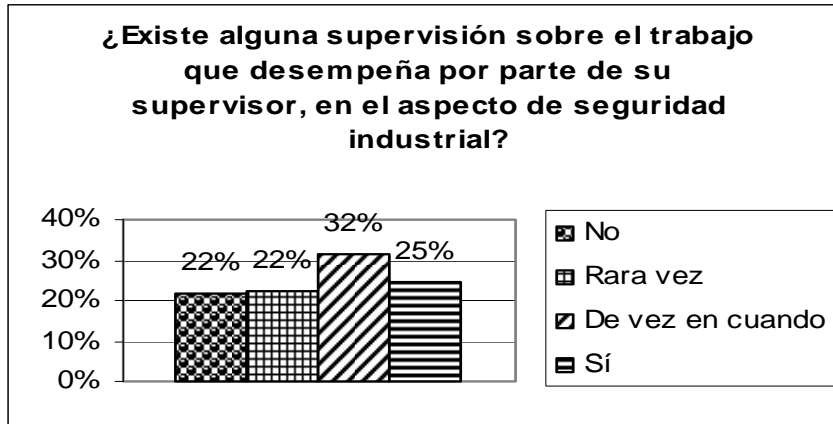
El 33% indica que esta satisfecho con el trabajo que desempeña

**Grafico No. 11**



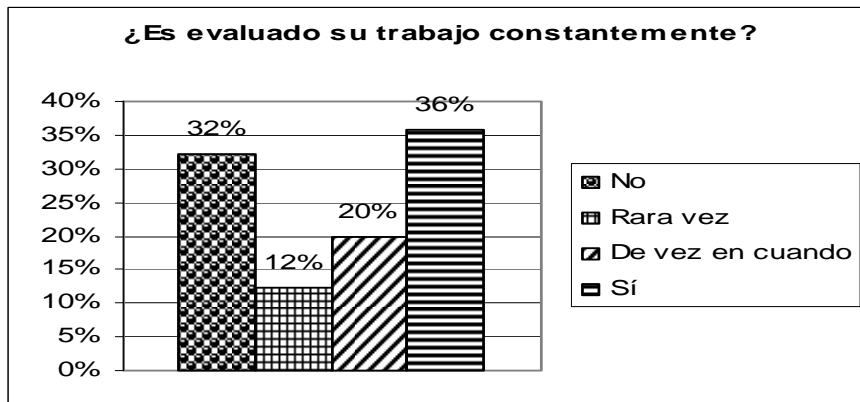
El 54% esta insatisfecho con la condiciones laborales que ofrece la empresa

**Grafico No. 12**



El 32% indica que existe de vez en cuando supervisión en el aspecto de seguridad industrial

**Grafico No. 13**



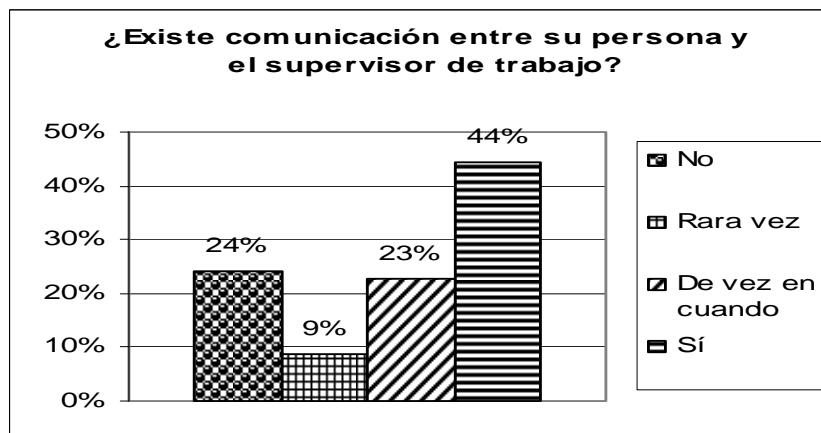
El 36% indica que Sí es evaluado su trabajo constantemente

**Grafico No. 14**



El 64% indica que no recibe un incentivo al realizar su trabajo

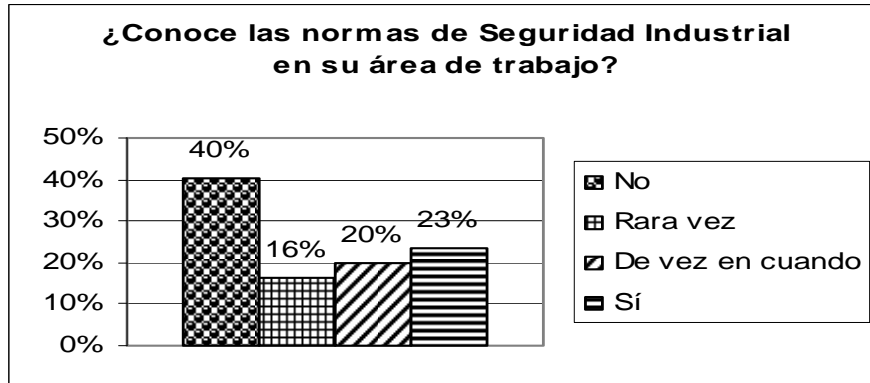
**Grafico No. 15**



El 44% indica que sí existe una comunicación con el supervisor de trabajo

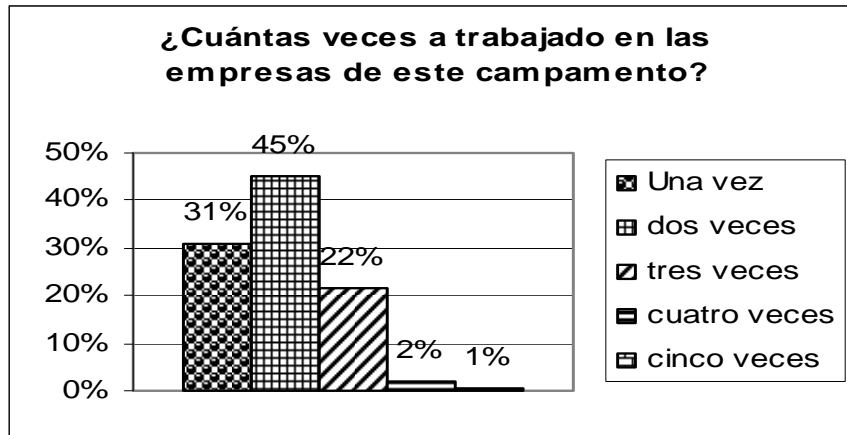


**Grafico No. 16**



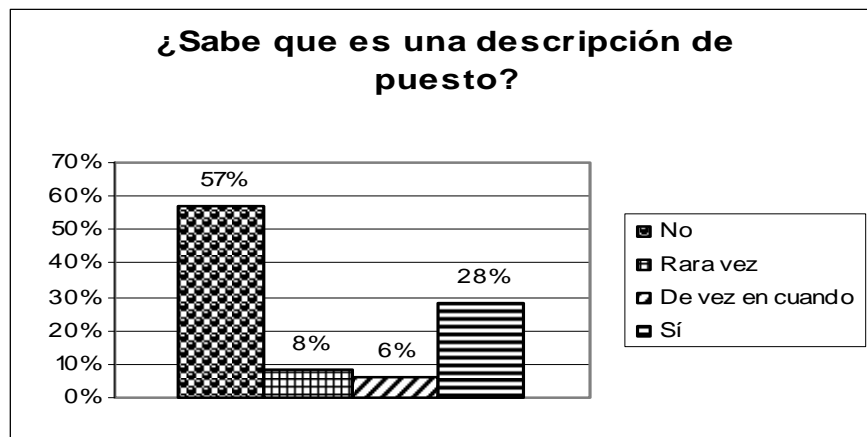
El 40% indica que no sabe cuales son las normas de Seguridad Industrial en su área de trabajo

**Grafico No. 17**



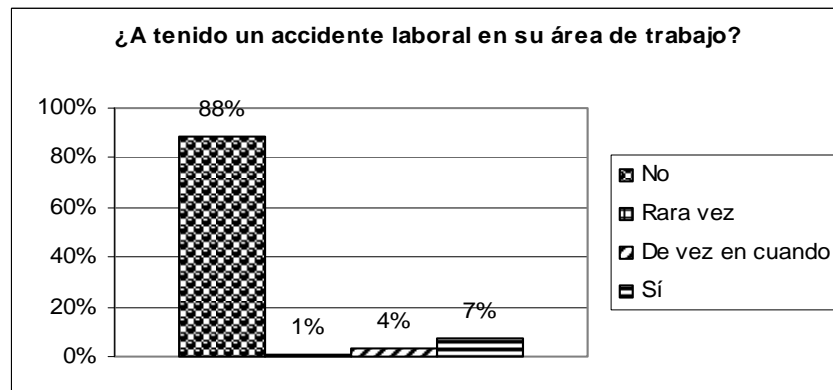
El 45% indica que ha trabajado dos veces en empresas del campamento de contratistas

**Grafico No. 18**



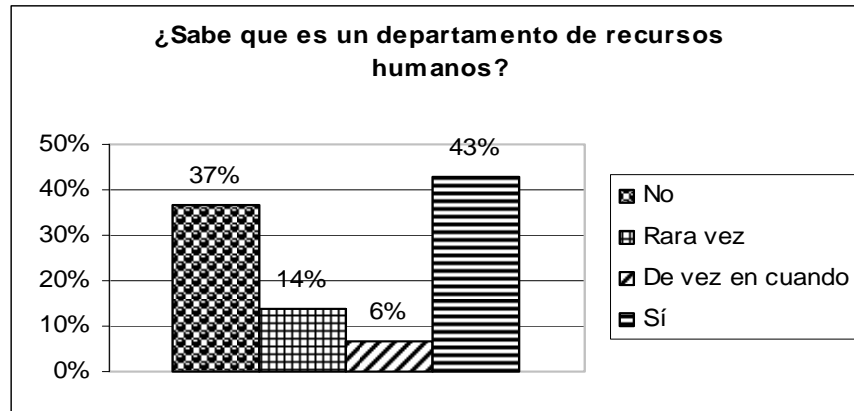
El 57% indica que no sabe que es una descripción de puestos

**Grafico No. 19**



El 88% indica que no ha tenido un accidente laboral en el área de trabajo

**Grafico No. 20**



El 43% indica que sí sabe que es un departamento de Recursos Humanos