



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

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CABLE DX,
QUETZALTENANGO**

Ana Gabriela Hernández Escobar

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón De León

Guatemala, enero 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CABLE DX,
QUETZALTENANGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ANA GABRIELA HERNÁNDEZ ESCOBAR

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, enero 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortiz de León
VOCAL V	P.A. José Alfredo Ortiz Herincx
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmientos Zeceña
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

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:

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CABLE DX, QUETZALTENANGO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en noviembre de 2009.


Ana Gabriela Hernández Escobar

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 05 de octubre de 2010.
Ref.EPS.DOC.983.10.10.

Ingeniera
Norma Helena Sarmiento Zecena de Serrano
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zecena.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Ana Gabriela Hernández Escobar**, Carné No. **200010451** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE CABLE DX, QUETZALTENANGO"**.

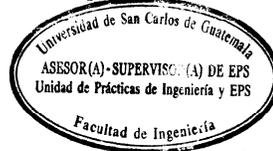
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Helena Sarmiento Zecena de Serrano
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



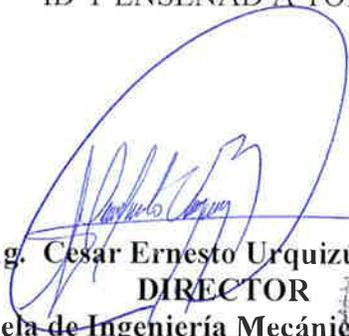
*SACdL/ra



REF.DIR.EMI.001.011

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 **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CABLE DX, QUETZALTENANGO**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Gabriela Hernández Escobar**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2011.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 05 de octubre de 2010.
REF.BPS.D.597.10.2010

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas,

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE CABLE DX, QUETZALTENANGO"** que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Ana Gabriela Hernández Escobar** quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Inga. Sigrid Aliza Calderón de León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora - Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecena de Serrano
Directora Unidad de EPS

NISZ/ra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE CABLE DX, QUETZALTENANGO**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Gabriela Hernández Escobar**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA TODOS

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece decir "César Ernesto Urquizú Rodas", rodeada por un círculo y una línea horizontal que se extiende a la derecha.

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2010.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CABLE DX, QUETZALTENANGO**, presentado por la estudiante universitaria, **Ana Gabriela Hernández Escobar**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Paiz Recinos', written over a large, empty oval shape.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, enero 2011



/cc

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Señor Todopoderoso porque todo lo que he logrado y pueda lograr en mi vida es con tu ayuda, en tu nombre y está dedicado a ti.

MIS PADRES

Raúl y Kendal, les regalo todos mis triunfos y este sueño que aunque no se compara con todo el amor, cuidados y esfuerzos que ustedes me han regalado, se los brindo con todo mi amor.

MI HERMANA

Lucia.

MI ESPOSO

Andrés, por compartir mi felicidad, gracias por brindarme tu amor y estar a mi lado.

A MI HIJO:

Raúl Andrés, por ser la luz que ilumina mi vida.

MIS ABUELOS

Flory y Felipe, que con amor, y buenos consejos han sembrado en cada uno de nosotros los valores necesarios para ser personas de bien.

MIS BUENOS AMIGOS

Guillermo Barreda., Ingrid Cálix, Rocío Brooks y Javier Díaz, por la amistad y cariño que siempre me han brindado, la cual a través del tiempo ha ido creciendo sin importar la distancia. Los quiero mucho.

MIS AMIGOS Y AMIGAS

Cristian Fuentes, Mario González, Julio Méndez, Rocío Medina, por los momentos tan inolvidables que hemos vivido juntos y por todo el camino que nos falta por recorrer.

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Victoria Morán, Johana Toc, Ivón Xicarà, Juan Cayax, Samuel Herrera y Daniel Gramajo, por la amistad y el apoyo que me brindan día a día.

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Porque, a pesar de todo, me amas y has estado y estarás conmigo para amarme, cuidarme para encontrar el camino hacia ti.
- MIS PADRES** Otto Raúl Hernández Quiroa y Kendal Yuvitza Escobar Robles
Por hacer posible esta meta a través de su amor incondicional, esfuerzo, ejemplo, apoyo y consejos a lo largo de mi vida.
- MI HERMANA** Ana Lucía Hernández Escobar
Por estar siempre presente brindándome tu apoyo y cariño sin importar la situación.
- MI ESPOSO** José Andrés Reyna de León
Por tu amor, tiempo y apoyo durante la realización de este proyecto.
- A MI HIJO** Raúl Andrés
Por ser la fuerza que día a día impulsa mi corazón.
- MI ABUELA** Floridalma Quiroa Domínguez
Por tu compañía y apoyo para alcanzar esta meta.
- LOS SEÑORES:** Rudy Juárez y Jorge Hoffens
Por hacer posible la realización de este trabajo.
- MI ASESORA** Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
Por brindarme un poco de su tiempo y guiarme de la mejor manera en la elaboración y finalización de este trabajo.
- A LA FACULTAD DE INGENIERIA** Por transmitirme los conocimientos que me llevaron a ser una profesional

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV

1. INFORMACIÓN GENERAL DE CABLE DX

1.1. Antecedentes de la empresa.....	1
1.2. Visión y misión de la empresa.....	1
1.3. Servicios que presta.....	2
1.4. Ubicación de la empresa.....	2
1.5. Departamento de Recursos Humanos.....	3
1.5.1. Descripción.....	4
1.5.2. Funciones.....	4
1.6. Organigrama de puestos de la empresa.....	6

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL

2.1. Análisis de la situación actual del departamento de Recursos Humanos.....	9
2.1.1. Actividades.....	10
2.1.2. Procedimientos.....	11
2.1.2.1. Selección de personal.....	11
2.1.2.2. Pago de horas extras.....	12
2.1.2.3. Pago de nómina.....	13
2.1.3. Análisis de Cable DX mediante matriz FODA.....	15
2.1.4. Análisis de departamento de Recursos Humanos	

mediante diagrama causa y efecto	21
2.2. Propuesta de cadena de valor para el departamento de Recursos Humanos.....	23
2.3. Propuesta de implementación de puestos para el departamento de Recursos Humanos.....	27
2.3.1. Papel e importancia de los puestos de trabajo.....	28
2.3.2. Descripción de puestos para el departamento de Recursos Humanos.....	29
2.3.2.1. Gerente de desarrollo de recursos humanos.....	29
2.3.2.2. Jefe de personal.....	30
2.3.2.3. Jefe de capacitación y desarrollo	30
2.3.3. Perfiles de puestos	31
2.3.3.1. Gerente de desarrollo de recursos humanos.....	31
2.3.3.2. Jefe de personal.....	32
2.3.3.3. Jefe de capacitación y desarrollo	33
2.4. Propuesta de reorganización administrativa para el departamento de Recursos Humanos.....	34
2.4.1. Inventario de recursos humanos.....	34
2.4.2. Políticas, normas y procedimientos para el departamento de Recursos Humanos.....	39
2.4.2.1. Política de control.....	39
2.4.2.2. Política de promoción interna.....	40
2.4.2.3. Política de terminación de la relación laboral.....	41
2.4.2.4. Política de comunicación.....	41
2.4.2.5. Política de capacitación.....	42
2.4.2.6. Política de pago de nómina.....	42
2.4.2.7. Normas para el departamento.....	42
2.4.2.7.1. Planificación de la unidad.....	42

2.4.2.7.2. Planes operativos.....	43
2.4.2.7.3. Ejecución y prestación de los servicios.....	43
2.4.2.7.4. Administración interna	44
2.4.2.7.5. Administración de personal.....	44
2.4.2.8. Procedimientos para el departamento de Recursos Humanos.....	45
2.4.2.8.1. Nomenclatura.....	45
2.4.2.8.2. Selección y contratación de personal.....	46
2.4.2.8.3. Cambio de puesto o sueldo.....	49
2.4.2.8.4. Trámite de vacaciones	50
2.4.2.8.5. Pago de horas extras.....	52
2.4.2.8.6. Despido.....	53
2.4.2.8.7. Licencias y permisos.....	55
2.4.2.8.8. Bonificaciones.....	56
2.4.2.8.9. Pago de nómina.....	57
2.4.2.9. Formatos para procedimientos.....	59
2.4.2.9.1. Requisición de personal.....	59
2.4.2.9.2. Reporte de entrevista.....	61
2.4.2.9.3. Movimiento de personal.....	62
2.4.2.9.4. Plan anual de vacaciones.....	63
2.4.2.9.5. Reporte mensual de asistencia y horas extras...	64
2.4.3. Gestión de Recursos Humanos.....	66
2.4.3.1. Formación de personal.....	66
2.4.3.2. Evaluación del desempeño.....	66
2.4.3.2.1. Método de evaluación propuesto.....	67
2.4.3.3. Motivación.....	70
2.4.3.4. Programa de clima laboral	71
2.4.3.5. Valoración de puestos.....	73

3. FASE DE INVESTIGACIÓN

3.1. Plan de Contingencia.....	75
3.1.1. Tipo de evento.....	75
3.1.2. Contexto del plan.....	75
3.1.2.1. Descripción de la situación objeto del plan.....	76
3.1.2.1.1. Prevención.....	76
3.1.2.1.2. Detección.....	77
3.1.2.1.3. Recuperación.....	77
3.1.3. Objetivos.....	78
3.1.4. Características del escenario.....	78
3.1.4.1.1. Plano de instalaciones.....	78
3.1.5. Ruta de evacuación.....	80
3.1.5.1.1. Características importantes para una evacuación.....	80
3.1.5.1.2. Señalización de la ruta de evacuación.....	83

4. FASE DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

4.1. Capacitación.....	87
4.2. Capacitaciones recibidas.....	87
4.3. Capacitaciones propuestas.....	88
4.3.1. Gestión de Recursos Humanos.....	88
4.3.2. Administración de Recursos Humanos.....	88
4.3.3. Manejo de personal.....	88
4.3.4. Competencias laborales.....	89
4.3.5. Equipo de trabajo para área técnica.....	89
4.3.6. Condiciones y actos inseguros.....	89

CONCLUSIONES.....	91
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	93
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	95
--------------------------	-----------

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Plano de ubicación Cable DX.....	3
2. Organigrama de puestos Cable DX.....	7
3. Organigrama de puestos para el departamento de Recursos Humanos.....	9
4. Procedimiento para selección de personal.....	11
5. Procedimiento para pago de horas extras.....	12
6. Procedimiento para pago de nómina.....	13
7. Formato de encuesta realizada a jefes de unidad.....	14
8. Formato de encuesta realizada al personal.....	15
9. Gráfico de porcentaje de conocimiento de procedimientos.....	16
10. Gráfico de porcentaje de personal.....	17
11. Gráfico de porcentaje de promociones, capacitaciones y actualización de datos.....	17
12. Diagrama causa – efecto para departamento de Recursos Humanos.....	21
13. Cadena de valor para el departamento de Recursos Humanos....	23
14. Formato para elaboración de planes operativos.....	25
15. Organigrama de puestos propuesto para el departamento de Recursos Humanos.....	27
16. Procedimiento para selección y contratación de personal.....	47
17. Procedimiento para cambio de puesto o sueldo.....	48
18. Procedimiento para trámite de vacaciones.....	50
19. Procedimiento para pago de horas extras.....	51
20. Procedimiento para despido justificado.....	53

21. Procedimiento para tramite de licencias y permisos.....	54
22. Procedimiento para pago de bonificaciones.....	55
23. Procedimiento para pago de nómina.....	57
24. Formato para requisición de personal.....	59
25. Formato para reporte de entrevistas.....	60
26. Formato para movimiento de personal.....	62
27. Formato para plan anual de vacaciones.....	63
28. Formato para reporte mensual de asistencia y horas extras.....	64
29. Formato para pago de bonificaciones.....	70
30. Plano de instalaciones Cable DX.....	77
31. Ruta de evacuación para instalaciones de Cable DX.....	82
32. Punto de reunión en caso de desastre.....	83

TABLAS

I. Matriz FODA para Cable DX.....	19
II. Perfil de puesto, gerente de desarrollo de Recursos Humanos.....	30
III. Perfil de puesto, jefe de personal.....	31
IV. Perfil de puesto, jefe de capacitación y desarrollo.....	32
V. Inventario de recursos humanos, servicio de televisión por cable..	34
VI. Inventario de recursos humanos, Cable Arco Punto.....	36
VII. Inventario de recursos humanos, Redx	36
VIII. Inventario de recursos humanos, Prodx	37
IX. Inventario de recursos humanos, Grupo Visual.....	37
X. Inventario de recursos humanos, Región +.....	37
XI. Nomenclatura de diagramas de flujo.....	45
XII. Escala gráfica para evaluación de personal.....	67
XIII. Tabla de calificación, para la evaluación del desempeño.....	68

GLOSARIO

Administración	Es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.
Cadena de valor	Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.
Capacitación	Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
Clima laboral	Es el medio ambiente humano, físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
CONRECI	Empresa privada creada para fortalecer y hacer más productivas a las empresas, logrando resultados y objetivos estratégicos.

Diagrama de flujo	Es una forma de representar gráficamente un proceso. Este diagrama utiliza una serie de símbolos con significados especiales los cuales representan los pasos de dicho proceso.
Dotación de personal	Es la asignación de personal y medios necesarios para el funcionamiento de un lugar o servicio.
Evaluación	Del desempeño, son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización.
FODA	Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esa manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.
Formación de personal	Es un proceso de interpretación que permite comprender la realidad, desarrollarse como persona, comprender por sí mismo y transformar la información.
Gestión de RRHH	La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.
Inventario de RRHH	Es uno de los activos más importante, existente en

una empresa. Es el conjunto de personas que integran los departamentos de una empresa.

Misión	Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.
Motivación	Es un vínculo directo entre el hombre y la situación.
Norma	Regla a que se deben ajustar ciertas operaciones.
Organización funcional	Reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura que aplica el principio funcional o de la especialización de las funciones para cada tarea.
Plan de contingencia	Es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.
Planes operativos	Es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.
Planificación	Es el establecimiento de objetivos o metas, y la

elección de los medios más convenientes para alcanzarlos.

Procedimiento	Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.
Reorganización	Proceso por el cual una empresa organiza las funciones para optimizar su funcionamiento y permite alcanzar los objetivos de las organizaciones.
Requisición	Es un documento donde un determinado departamento de una empresa solicita que se le cubra una vacante.
Valoración de puestos	La técnica que determina el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de dicha organización.
Visión	Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

RESUMEN

Este trabajo de graduación desarrollado a través del EPS, en una empresa que presta servicio de televisión por cable en Quetzaltenango; representa una propuesta para reorganización administrativa del departamento de Recursos Humanos, utilizando conceptos de administración de empresas y administración de personal.

En el primer capítulo se puede encontrar información general de Cable DX, una breve reseña histórica de la empresa y una descripción del departamento de Recursos Humanos.

En el segundo capítulo se encuentra la fase de servicio técnico profesional, en la que presenta un análisis de la situación actual del departamento de Recursos Humanos mediante la descripción de los procedimientos, un análisis FODA y un diagrama causa efecto, para posteriormente elaborar la cadena de valor y la propuesta de implementación de puestos y de reorganización administrativa, elaborando políticas, normas y procedimientos, para el departamento.

En el tercer capítulo se encuentra el plan de contingencia para Cable DX, en donde se planifica y describe la capacidad y las actividades de respuesta inmediata para controlar las emergencias en caso de sismos y terremotos durante la jornada laboral en las Instalaciones de la empresa.

En el cuarto capítulo se encuentran las capacitaciones recibidas para la elaboración del presente trabajo, además de las propuestas para el personal del departamento de Recursos Humanos.

Finalmente, se proponen algunas actividades que serán de utilidad para lograr que cada día se logre una mejora continua en la operación de la empresa.

Los beneficios que se obtendrían con la implementación de las propuestas de solución y cambio que aquí se presentan son las siguientes:

- a) información confiable y actualizada cada actividad, a la vez se identificarían las responsabilidades de cada puesto, lo cual es necesario para la contratación de nuevos empleados;
- b) Se obtiene un control del inventario de recurso humano;
- c) se obtiene una planificación adecuada y eficiente de todas las actividades y se asignará la cantidad óptima de recursos para cada actividad y
- e) disminuyen las pérdidas económicas debido a la mala administración del personal.

OBJETIVOS

General

Reorganizar el departamento de Recursos Humanos en la empresa Cable DX, mediante un sistema de administración de personal el cual define: las políticas, normas y procesos de dicho departamento.

Específicos

1. Determinar cómo está estructurado el departamento de Recursos Humanos de Cable DX.
2. Establecer las actividades correctas para cada puesto de trabajo, las habilidades necesarias y las relaciones con otras unidades de negocio para crear los puestos y funciones del departamento.
3. Identificar los problemas principales que ocasionan la mala administración del personal dentro de la empresa.
4. Organizar el departamento de mediante la determinación de obligaciones y responsabilidades de cada puesto.
5. Dirigir las actividades del departamento de la mejor manera, mediante una adecuada administración de personal y gestión de recurso humano.
6. Integrar el personal idóneo a la empresa, mediante la ejecución del adecuado proceso de selección e inducción del personal.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales son difíciles para cualquier organización productiva y es el momento de tomar decisiones importantes en las distintas áreas que componen la empresa.

La correcta administración de los recursos humanos es fundamental para el alcance de los objetivos y de la visión que la empresa tiene de su futuro, comprendiendo que es importante dar reconocimiento y estímulo a sus colaboradores, así como comprender su dignidad y aspiración de estar a gusto en la empresa y en su puesto de trabajo.

Se debe resaltar que toda empresa que quiera mantenerse en el mercado y seguir creciendo debe proporcionar a sus colaboradores los medios para su progreso, tanto en lo económico como en su realización personal, debiendo para ello hacer significativo su trabajo y apoyándoles en un ambiente adecuado de trabajo.

Todos los jefes de una empresa tiene la responsabilidad de asumir este reto, teniendo un trato directo y contacto estrecho con sus colaboradores inmediatos, especialmente en actividades fundamentales de administración de personal como la contratación, despido, entrenamiento, desarrollo, supervisión, establecimiento de objetivos y motivación, es decir, ejercer jefatura. Al no contar con procedimientos establecidos para estas actividades se provocó un desorden administrativo y bajo desempeño del personal ya que la labor se realizaban de forma desordenada e incompleta. Por lo tanto se implementarán los puestos, funciones y procedimientos para el departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de ordenar adecuadamente las funciones de cada

puesto, con base en sus habilidades y conocimientos, así como, establecer claramente cada etapa de los procedimientos realizados por ellos.

Por lo tanto, se realizó una reorganización para el departamento, con el objetivo de que Cable DX cuente con un departamento de Recursos Humanos ordenado y con funciones definidas, con lo cual se lograría corregir el problema.

1. INFORMACIÓN GENERAL DE CABLE DX

1.1 Antecedentes de la empresa

Con el objetivo de servir al pueblo quezalteco, a través de un sistema de TV que llevara entretenimiento y educación familiar, nació en 1988 la “Sociedad Cable de Xelaju” (DX) que, armada de un sueño y de personal calificado, ha logrado durante 19 años, llegar a la intimidad de los hogares del 90% de la población quezalteca y traspasar las metas iniciales. Se ha extendido a los municipios de Coatepeque, La Esperanza, Olinstepeque, San Mateo, San Juan Ostuncalco, Concepción Chiquirichapa y Salcajá. La calidad total en el servicio es solo uno de los tantos atributos que hace a Cable DX una empresa diferente y por ende la mejor.

1.2 Visión y misión de la empresa

- Visión¹: ser la empresa regional de entretenimiento y comunicación más importante de Guatemala. A través de una programación de calidad y una arquitectura bidireccional en su red de distribución. Una administración de enfoque social, interactuando y sirviendo a la comunidad a la que se le presta el servicio, sin dejar de tomar en cuenta la atención, servicio y respeto al cliente.
- Misión²: somos una organización que trabajando en equipo, satisface las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de telecomunicaciones y entretenimiento de calidad para el hogar y la empresa.

¹ Gerencia general Cable DX

² Gerencia general Cable DX

Nos esmeramos en mantener un equilibrio de intereses, en beneficio de clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad en general; convencidos que nuestra existencia y éxito, depende de ellos.

Contamos con alta tecnología y profesionales motivados, innovadores y comprometidos trabajando en un ambiente de responsabilidad, honestidad y respeto, para brindar el mejor servicio.

Porque estamos convencidos que nuestra existencia depende de todos ellos.

1.3 Servicios que presta

Cable DX es una empresa de comunicación y entretenimiento en constante expansión y evolución, nuestros servicios son varios, entretenimiento y diversión con servicio de cable, canal de televisión local con producciones originales y cobertura de los hechos de mayor trascendencia de nuestra ciudad tanto culturales deportivos y sociales además de servicio de internet y telefonía.

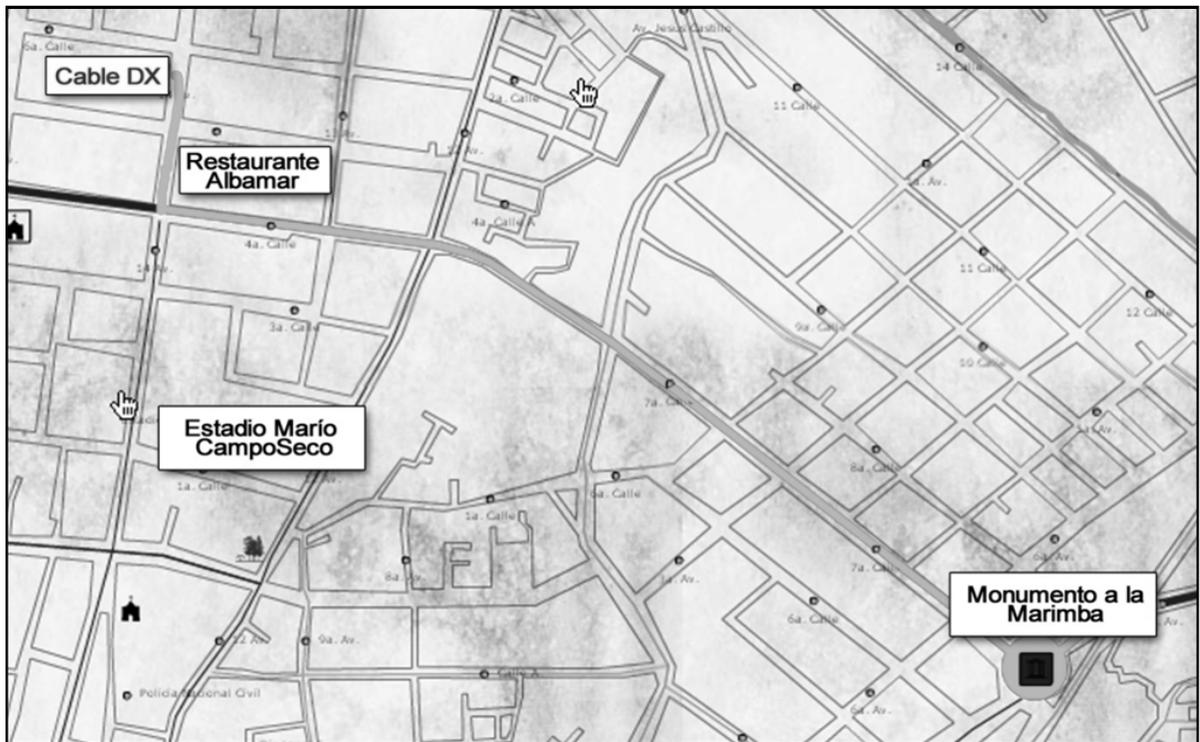
Corporación DX tiene una larga trayectoria en el sector industrial de las telecomunicaciones, trabaja arduamente en la búsqueda de exclusividad en su público para crear una imagen de marca que sea percibida como única, teniendo como resultado la lealtad de los clientes. Por lo tanto la empresa seguirá trabajando en mejorar su desempeño utilizando la Estrategia de Diferenciación para que su audiencia no sea susceptible al precio y que además exista una barrera fuerte de entrada a nuevos competidores.

1.4 Ubicación de la empresa

La oficina central de Cable DX se encuentra ubicado en la 14 avenida 15-19 zona 3, Quetzaltenango, aquí se encuentra el departamento de recursos humanos, el cual debe prestar servicio a todas la unidades de negocio, las

cuales en su mayoría están ubicadas en diferentes regiones. En la figura 1 se presenta un mapa de la ubicación de la empresa.

Figura1. Plano de ubicación de Cable DX



Fuente: Cable DX

1.5 Departamento de Recursos Humanos

Cable DX maneja diferentes unidades de negocio, el departamento de recursos humanos es una de ellas, pero debido a problemas entre el personal a su cargo se desintegro, por este motivo, la empresa en la actualidad no cuenta con departamento de Recursos Humanos, por lo que carece de una buena administración del personal, ya que son los jefes de cada unidad, sin experiencia en esta área, son quienes deben seleccionar, contratar y manejar el personal a su cargo.

1.5.1 Descripción

La labor integral del Departamento en todas sus áreas comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la institución. Se puede decir, que la administración de personal proporciona un servicio, que ayuda al cumplimiento de las metas del departamento o empresa, a través del recurso humano. Esto se logra por medio del cumplimiento de los objetivos de la administración de personal. Siendo estos:

- Sociales
- De la organización

1.5.2 Funciones

- Generar las políticas institucionales en materia de los Recursos Humanos.
- Promover y coordinar con las jefaturas, la dotación del mejor recurso humano, que ofrezca el mercado laboral a través de procesos científicos de reclutamiento y selección.
- Propiciar la evaluación del personal en periodo de prueba.
- Establecer, nombrar y ejecutar planes de inducción del nuevo empleado de la Institución.
- Coordinar el diseño e implementación de instrumentos que permiten la evaluación periódica y eficaz del desempeño del personal.

- Mantener actualizadas las descripciones de cargos, diseños y clasificación de puestos.
- Establecer y dar mantenimiento adecuado al otorgamiento de incentivos.
- Registrar, mantener el control y aprobar todo tipo de movimientos de personal que se dé en la institución, en coordinación con las jefaturas correspondientes.
- Brindar un servicio de calidad al cliente a través de sistemas de información confiables.
- Mantener un adecuado clima de relaciones laborales.
- Asegurar la justicia en la solución de los conflictos que se generen.
- Tramitar y aprobar los diferentes movimientos de personal, tales como nombramientos internos, reasignación, traslados, etc., que deban ser registrados mediante acción de personal.
- Promover el desarrollo de las capacidades reales y potenciales de los empleados, para aumentar su eficiencia y efectividad en el desempeño de sus labores a través de la planificación, coordinación y administración de planes de: capacitación, desarrollo, motivación y bienestar del recurso humano y mejorar el clima laboral de la Institución.
- Controlar y dictar las normas para la actualización los expedientes del personal.
- Brindar asesoría técnica y legal en materia de Administración de Recursos Humanos a cada una de las jefaturas.

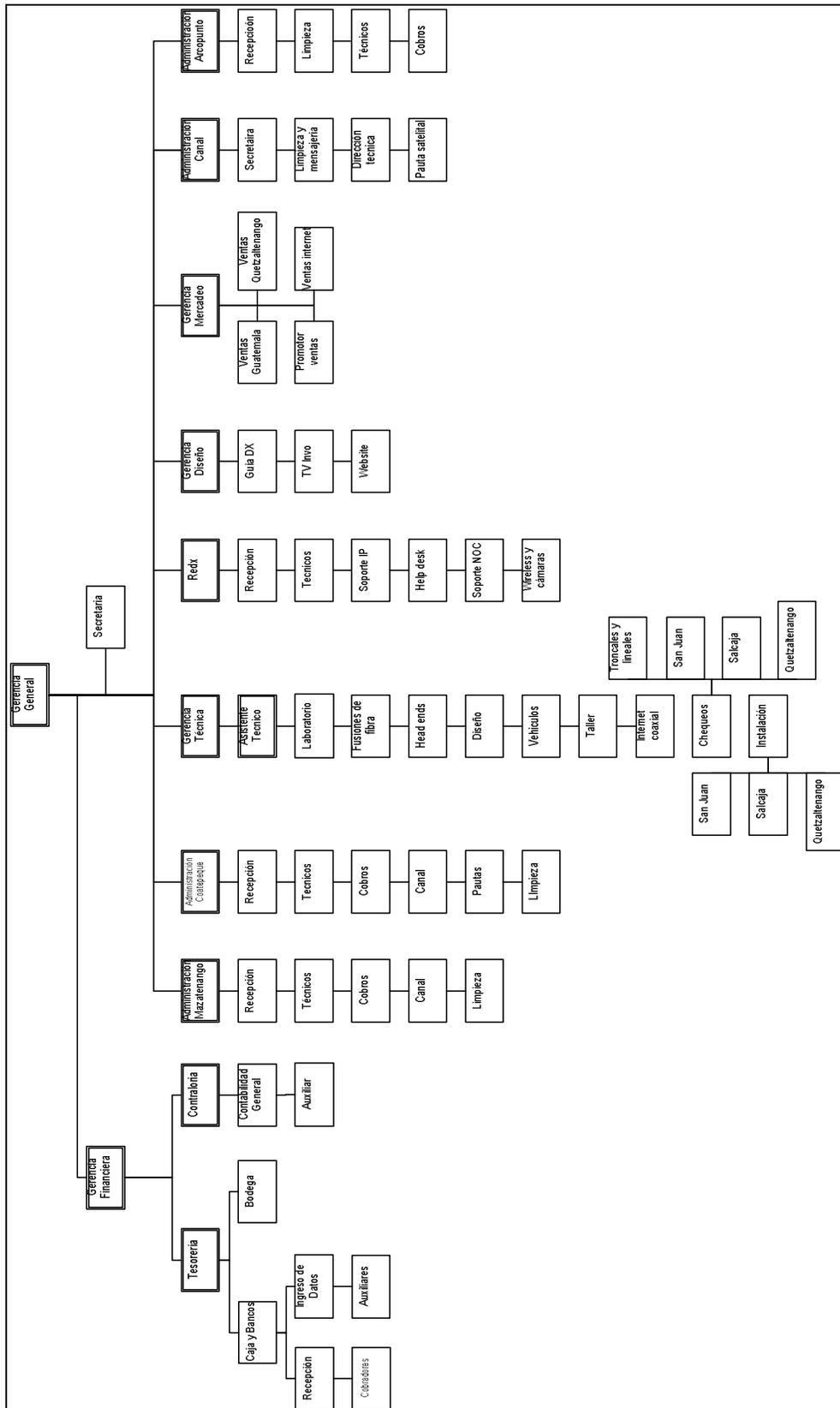
1.6 Organigrama de puestos de la empresa

El organigrama³ de puestos que se presenta en la figura 2 es la representación gráfica de la estructura organizacional funcional vertical de Cable DX, en donde se muestra la relación que guardan entre si las unidades de negocio que lo componen, esta herramienta nos servirá para plasmar y transmitir en forma gráfica e imparcial la composición de la empresa.

Este organigrama presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, iniciando con Gerencia General que es la autoridad superior de Cable DX, le corresponde la dirección, supervisión y control de las actividades técnicas y administrativas, pertinentes. Seguidamente se encuentra Gerencia Financiera que se encarga de salvaguardar el patrimonio de la empresa, y por último se encuentran las unidades de negocio que se encargan de crear y mantener productos y servicios para ofrecer al mercado.

³ Organigrama de Cable DX

Figura 2. Organigrama de puestos de Cable DX



Fuente: Cable DX

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL

A continuación se presenta la fase de servicio técnico profesional, en esta fase, mediante la utilización de herramientas administrativas como lo son datos estadísticos, diagrama causa efecto y matriz FODA, se realiza un análisis de la situación actual del departamento de Recursos Humanos de Cable DX, después de esto se plantea una propuesta de implementación de puestos así como también una propuesta de reorganización administrativa para el departamento, proponiendo políticas y procedimientos para el buen funcionamiento del mismo. Esto se realizó con el apoyo y colaboración de Gerencia General.

2.1 Análisis de la situación actual del departamento de Recursos Humanos

A continuación se presenta un análisis de la situación actual de departamento de Recursos Humanos de Cable DX, el cual consiste en una revisión metódica de las áreas que comprenden la empresa, su entorno, recursos, objetivos y estrategias.

El objetivo principal de este análisis es:

- Estudiar la situación actual en términos generales.
- Evaluar los puntos fuertes y débiles detectados.
- Diagnosticar las causas de los problemas hallados.
- Proponer alternativas de solución real.
- Como mejorar la rentabilidad actual.

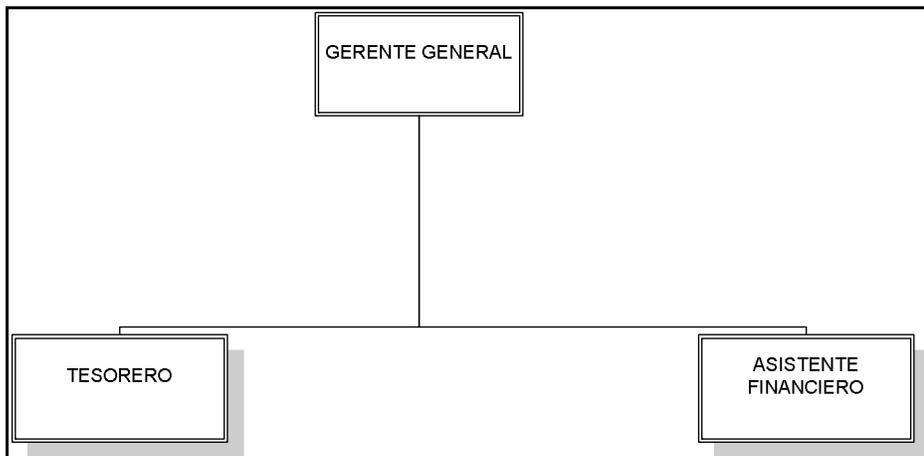
2.1.1 Actividades

Cable DX contaba con un departamento de recursos humanos pero debido a problemas administrativos las personas que lo integraban, dejaron de laborar para la empresa, por lo que siguió funcionando con dos elementos del departamento financiero, quienes no tienen el suficiente conocimiento de las actividades de administración de personal.

Estos colaboradores del departamento financiero, el asistente financiero y el tesorero, quienes se hacen cargo de los trámites, no está de acuerdo con su nuevo nombramiento, es decir, el encargado de tesorería no puede mantener un área de capacitación y desarrollo, y un asistente financiero no puede ser jefe de personal. Este departamento no cuenta con ningún documento que pueda servir como guía o respaldo para los procedimientos que se debían realizar.

El organigrama actual del departamento se muestra a continuación:

Figura 3. Organigrama actual del departamento de Recursos Humanos



Así mismo estas personas deben continuar con sus funciones y responsabilidades dentro del departamento financiero.

2.1.2 Procedimientos

Todas las actividades se ejecutan a través de solicitudes que se reciben de cada jefatura. Ciertas actividades de recursos humanos, son realizadas por el personal cada vez que se recuerdan de ellas. Esta forma de ejecutar ciertas actividades ocasiona pérdidas para la empresa ya que en algunos casos no se notifica a los encargados del departamento financiero los cambios que se registran en las diferentes unidades de negocio como descuentos, bonos, personal que deja de laborar para la empresa, goce de vacaciones, etc. ya que el personal no adquiere el compromiso de realizarlas en un tiempo específico.

Entre las actividades que se realizan actualmente se pudieron obtener los procedimientos que se presentan a continuación, los cuales fueron proporcionados por el personal del departamento financiero quienes se hacen cargo de los mismos, y son los únicos que actualmente tienen una secuencia establecida.

2.1.2.1 Selección de personal

El proceso de selección como se observa en la figura 4 inicia cuando el jefe de una unidad solicita que sea cubierta una plaza vacante, el jefe inmediato es el encargado de conseguir una autorización por escrito de Gerencia General, para después poder reclutar al personal y contratarlo, el reclutamiento de personal no es el adecuado ya que solo se hace por medio de referencias.

Figura 4. Procedimiento para selección de personal

Departamento: Recursos Humanos				
Procedimiento: Selección y contratación de personal			Hoja: 1/1	
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1		Requisición de personal	Se debe llenar por completo el formato de requisición de personal	Jefe inmediato
		¿Es plaza nueva?		
2		Autorización de Gerencia General	Autorización por escrito de plana nueva	Jefe inmediato
3		Reclutamiento interno/externo	Referencias	Departamento Financiero
4		Comprobación de referencias	Vía telefónica y visita domiciliar	Departamento Financiero
5		Entrevista final	En esta se determina la idoneidad par el puesto	Jefe inmediato
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:	
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General	

2.1.2.2 Pago de horas extras

Actualmente los trabajadores son quienes llevan el control de sus horas extras como se muestra en la figura 5, al final de cada mes entregan su reporte a su jefe inmediato, quien lo autoriza y lo envía al departamento financiero, el departamento lo ingresa a la planilla para que sean pagadas.

Figura 5. Procedimiento para pago de horas extras

Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Pago de horas extras				Hoja: 1/1	
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable	
1		Horas extras	Se solicita reporte de horas extras a cada jefe de unidad antes de fin de mes	Departamento Financiero	
2		Autorización	Se ingresan a la planilla de trabajadores	Departamento Financiero	
4		Archivo	Se archiva una copia en el expediente histórico	RRHH	
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:		
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General		

2.1.2.3 Pago de nómina

El pago de nómina lo realiza actualmente el departamento financiero, solicitan a contabilidad el listado de deudores para realizar los descuentos, después de eso se imprime listado de los trabajadores a quienes se les paga en efectivo o con cheque y el de los que reciben el pago electrónicamente. Se envía la planilla electrónica al banco y se elaboran los cheques para el resto de trabajadores para enviarlos a gerencia financiera para su revisión y se procede a pagar. A continuación se presenta gráficamente el procedimiento.

Figura 6. Procedimiento para pago de nómina

Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Pago de nomina			Hoja: 1/1		
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable	
1		Descuentos	Se solicita al departamento de contabilidad el listado de deudores para realizar los descuentos	Departamento Fianciero	
2		Reporte	Se imprime el reporte referente a los pagos electrónicos y en efectivo	Departamento Fianciero	
3		Pago electrónico	Se prepara la información que debe enviarse al banco se envía a gerencia financiera para su aprobación	Departamento financiero	
4		Autorización	Se elaboran los cheques y se envían al gerente financiero para su revisión y para la firma de gerente general	Departamento financiero	
5		Pago en efectivo	Se entregan los cheques al personal	Departamento financiero	
6		Archivo	Resguarda en los archivos la copia de los recibos y la documentación generada durante el proceso	Departamento financiero	
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:		
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General		

2.1.3 Análisis de Cable DX mediante matriz FODA

Este análisis se enfoca al departamento de Recursos Humanos, haciendo énfasis en las debilidades y amenazas ocasionadas por el inadecuado funcionamiento de dicho departamento, la matriz FODA se elaboró mediante información que se obtuvo en una encuesta realizada a los jefes de unidad que se muestra en la figura 7 y una realizada a los empleados que se muestra en la figura 8.

Figura 7. Formato de encuesta realizada a los jefes de unidad

JEFES DE UNIDAD CABLE DX	
Fecha	
Unidad de negocio	
1	¿Tiene usted conocimiento de los procedimientos para la administración del recurso humano? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2	¿Posee su unidad de negocio un manual de puestos y funciones? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3	¿Utiliza alguna técnica de motivacional con el personal a su cargo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4	¿Planifica anualmente las vacaciones del personal a su cargo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5	¿Evalúa usted constantemente al personal a su cargo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
6	¿Registra usted las actividades y operaciones que se realizan en o para su unidad de negocio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Figura 8. Formato de encuesta realizada al personal

PERSONAL CABLE DX	
Fecha	
Unidad de negocio	
1	¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa? 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/>
2	¿Ha sido promovido alguna vez? si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3	¿Le solicitan constantemente actualizar sus datos? si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4	¿Reciban capacitación continua? si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5	¿Su trabajo lo desempeña en base a cumplimiento de metas? si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
6	¿En su departamento se promueve el trabajo en equipo? si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Después de haber realizado estas, se tabularon los datos y se obtuvieron las siguientes estadísticas.

En la figura 9 se muestra el porcentaje de conocimiento sobre recursos humanos que tienen los jefes de las unidades de negocio, como se puede observar el conocimiento que poseen los jefes de unidad en cuanto a la administración de personal está por debajo del 50%.

En la figura 10 se observa que el 62% tiene entre 1-5 años de laborar para la empresa, y en la figura 11 se muestra que casi el 100% del personal no han sido promovidos, ni se han actualizado sus datos. Se observa también que la mayoría de los trabajadores no reciben capacitación, lo cual es uno de los principales factores que afectan no solo a las unidades de negocio sino a la empresa como un todo.

Figura 9. Gráfico de porcentaje de conocimiento de procedimientos

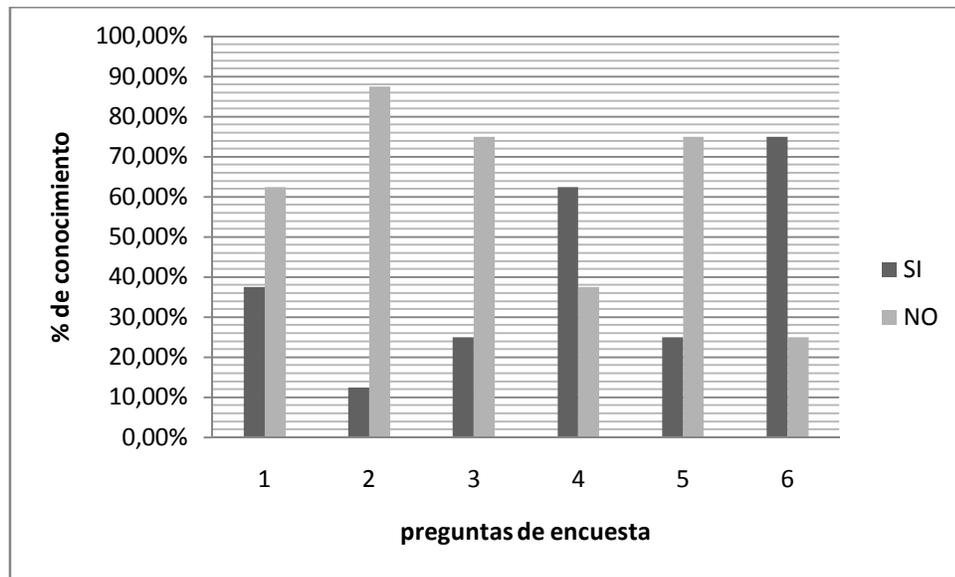


Figura 10. Gráfico de porcentaje del personal

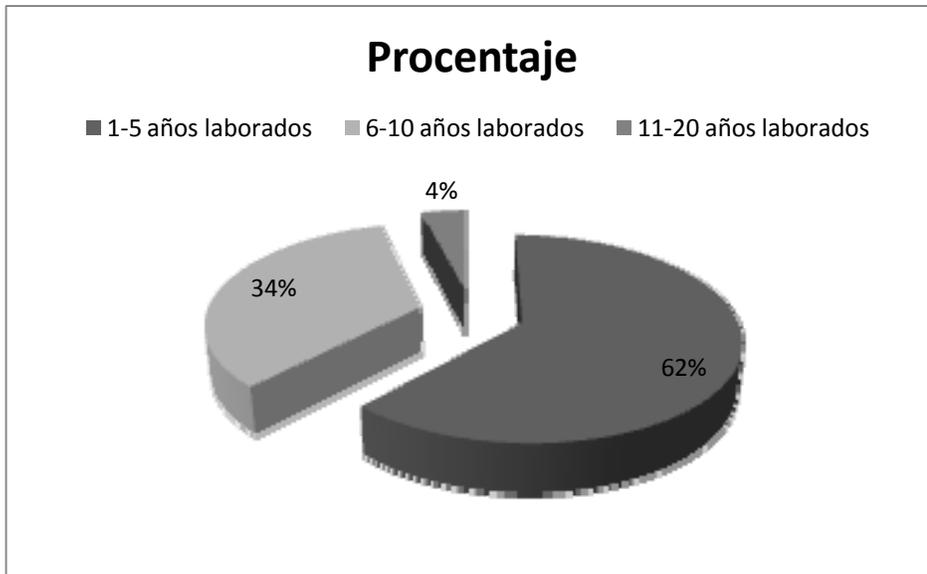
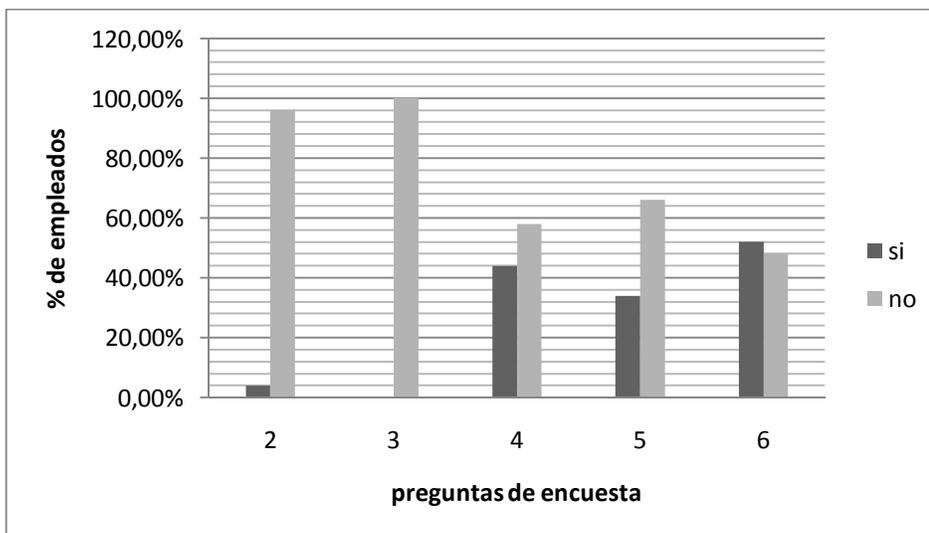


Figura 11. Gráfico de porcentaje de promociones, capacitaciones y actualización de datos



La matriz FODA es una herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual utilizando la información obtenida anteriormente, permitiendo de esa manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos de la empresa.

En la tabla I se presenta la matriz FODA para el departamento de Recursos Humanos como una unidad de negocio independiente, en la cual se representan las fortalezas y oportunidades con un signo (+) y las amenazas y debilidades con un signo (-). Además se presentan las estrategias propuestas según los análisis:

- (+,+) estrategia FO: en la cual se anotan las fuerzas para aprovechar las oportunidades.
- (+,-) estrategia FA: en la cual se utilizan las fuerzas para evitar las amenazas.
- (-,+) estrategias DO: en la cual se superan las debilidades aprovechando las oportunidades.
- (-,-) estrategia DA: la cual su finalidad es reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla I. Matriz FODA para Cable DX

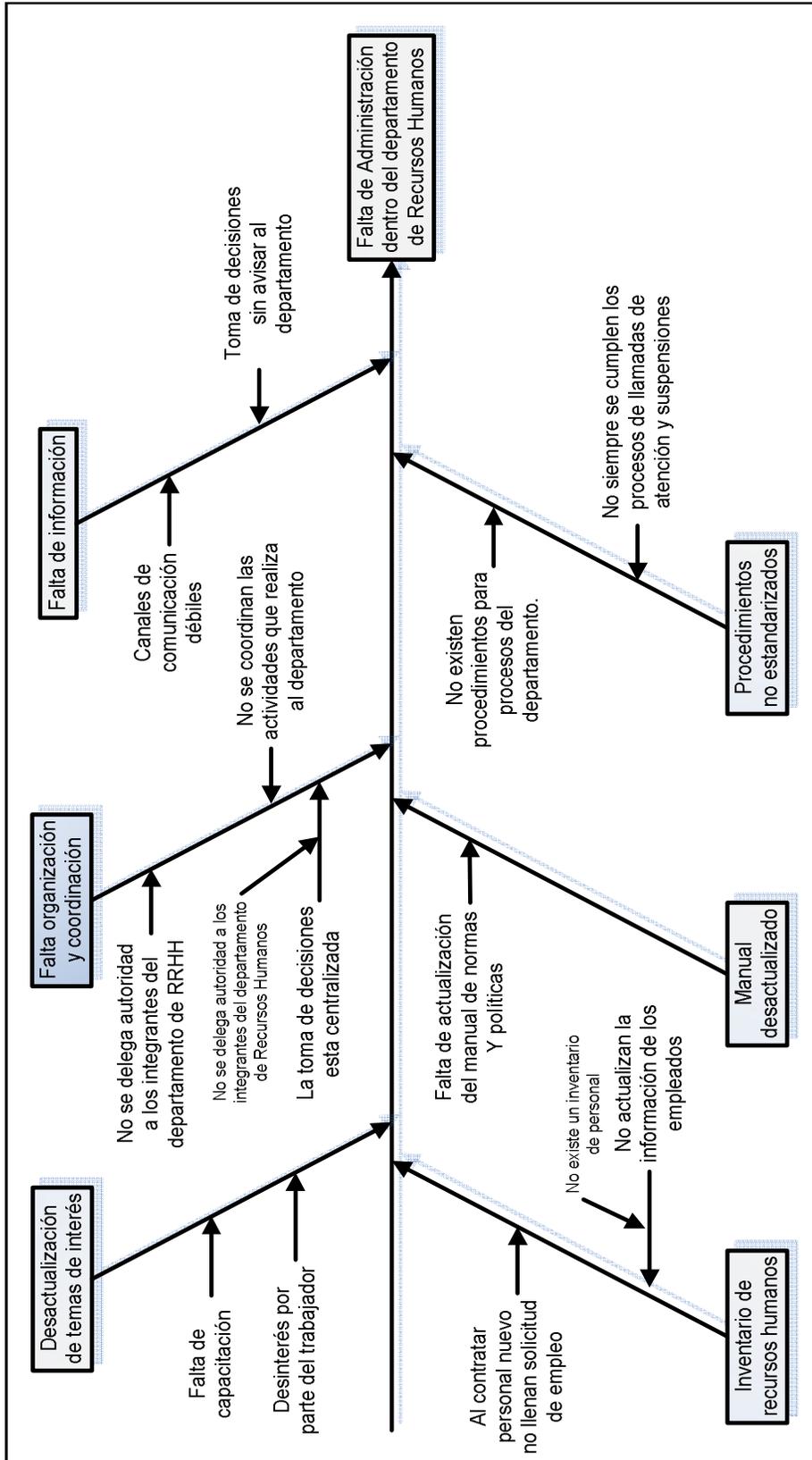
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <hr/> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa líder en Telecomunicaciones en la región sur occidente del país. 2. 20 años de experiencia en el mercado de Telecomunicaciones. 3. Cada unidad de negocio cuenta con una subgerencia la cual dirige al personal a su cargo. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay estandarización de procedimientos para cumplir cada una de las funciones del departamento. 2. El manual de puestos y funciones no está actualizado. 3. No existe una base de datos del personal. 4. Falta de fluencia de información. 5. Falta de organización y coordinación en actividades. 6. Falta de jerarquía en los puestos. 7. Falta de conocimiento en el aspecto legal. 8. Falta de registro de las operaciones. 9. Como consecuencia de falta de planeación también se carece de provisiones cuanto a planes de contingencia y controles internos. 10. La administración esta burocratizada y centralizada.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de trabajo equipo. 2. Formación continua de jefes de unidad. 3. Incorporación de nuevas unidades de negocio. 4. Aumento de competitividad. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO (+,+):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitación por parte de empresas de recursos humanos para los subgerentes de cada unidad de negocio, a cambio de canjes en productos y servicios de Electrónica DX -Creación de nuevas unidades de negocio con base a productos innovadores de Telecomunicación. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DO (-,+):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación de normas, políticas y procedimientos dentro de la organización. -Incentivos para promover dentro de las unidades de negocios, en base a cumplimientos de procedimientos y normas. -Determinación de funciones y procedimientos de cada uno de los puestos de cada unidad de negocios. Implementación de sistemas de registro de todas las operaciones de cada unidad de negocio, para que cuenten con una administración independiente supervisada por parte de la Gerencia de Recursos Humanos. -Actualización de información legal sobre recursos humanos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desactualización en temas de interés para cada puesto. 2. Incompetencia laboral. 3. Pérdida en productividad. 4. Pérdidas económicas para la empresa. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA (+,-):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Selección adecuada de personal con base a experiencia y competencias que la organización necesita. -Responsabilizar al subgerente de cada unidad, sobre la productividad de su unidad mediante el apoyo y supervisión del departamento de recursos humanos. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DA (-,-):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apoyo de parte de todos los subgerentes de unidad a la administración para evitar pérdidas innecesarias. -Conocimientos básicos sobre aspectos legales en cuanto a marcas propias de la organización para evitar que la competencia se aproveche de ellas. -Implementar sistemas de comunicación efectivos para que cada unidad de negocio entregue informes al departamento de recursos humanos sobre su productividad.

2.1.4 Análisis del departamento de Recursos Humanos mediante diagrama causa y efecto

El diagrama de causa – efecto que se presenta en la figura 12, se elaboró con ayuda del personal del departamento financiero que está a cargo del departamento de recursos humanos, quienes brindaron información de los procedimientos y las actitudes de cada jefe de unidad, este diagrama ayudó a visualizar de una mejor forma las causas que originan el problema que se estudia, a diferencia de la matriz FODA que se realiza a nivel externo, el diagrama causa efecto sirve para hacer un análisis interno, quiere decir, exclusivamente para el departamento de recursos humanos. En él se coloca la causa que origina el problema principal: falta de administración dentro del departamento de Recursos Humanos.

Esto permitirá visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema.

Figura 12. Diagrama causa – efecto del departamento de recursos humanos



Con base en este diagrama, se pudo determinar que existe una falta de organización en las actividades del personal, tanto el que está a cargo del departamento como los encargados de cada unidad de negocio. El problema se origina al no contar con un departamento de recursos humanos establecido.

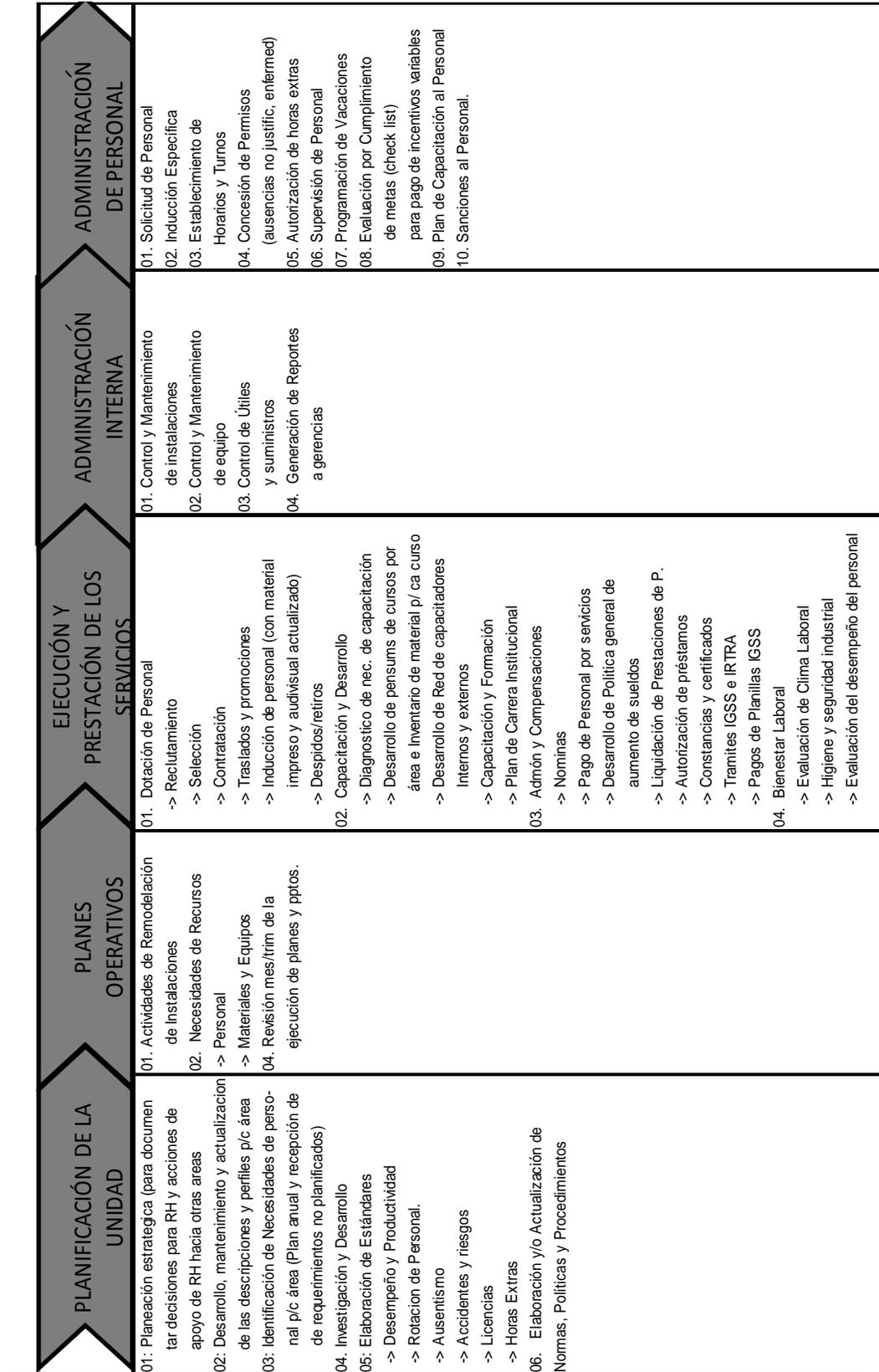
Como estrategia se propone:

- Establecer políticas y normas para el departamento
- Elaborar los procedimientos para el departamento, en los cuales se establecerá quien debe realizar las actividades y como lo deberá hacer.

2.2 Propuesta de la cadena de valor para el departamento de Recursos Humanos

A continuación, se presenta la propuesta de cadena de valor que se elaboró después del análisis de la situación actual, para definir las actividades que el departamento debe realizar. Esta herramienta administrativa como se menciona anteriormente, considera las principales actividades, del departamento de Recursos Humanos como los eslabones de una cadena de actividades.

Figura 13. Cadena de valor para el departamento de Recursos Humanos



La cadena de valor presentada en la figura 13, está constituida por las actividades generadoras de valor primarias que son:

- Planificación de la unidad

La planificación de la unidad se basa en una planeación estratégica (a largo plazo) para documentar decisiones para Recursos Humanos y para el apoyo del departamento hacia las otras unidades de negocio, esto se tomó como base para poder elaborar las normas, políticas y procedimientos del departamento de recursos humanos, esto en base a la misión de dicho departamento, la cual se presenta a continuación:

- Misión⁴: Nuestra misión es dirigir, brindar apoyo y participar activamente en proveer, integrara, motivar, desarrollar y conservar el talento humano. Realizamos nuestra gestión dentro del marco normativo, la legislación laboral y la administración de salarios.

Existe un esfuerzo por armonizar las relaciones en la organización, brindando un excelente servicio a los clientes internos y comprometidos con los resultados.

- Planes operativos

El plan operativo es un documento en el cual se establecen los objetivos que se desean cumplir. En este caso es un detalle de las actividades y los recursos que se necesiten para el funcionamiento del departamento de recursos humanos, como remodelaciones, materiales, suministros, equipo y personal. Este detalle debe elaborarse cada año, y presentarse al departamento

⁴ Gerencia General Cable DX

- Administración interna

Esta parte solo servirá para saber que se debe llevar un control de:

- Mantenimiento de instalaciones,
- Mantenimiento de mobiliario y equipo
- Control de suministros, papelería y útiles
- Control de reportes generados a gerencia general

- Administración de personal

La administración de personal servirá para organizar, dirigir y contralar al personal que se tendrá a cargo y realizará las actividades que se presentan en la figura 13.

2.3 Propuesta de implementación de puestos para el departamento de recursos humanos

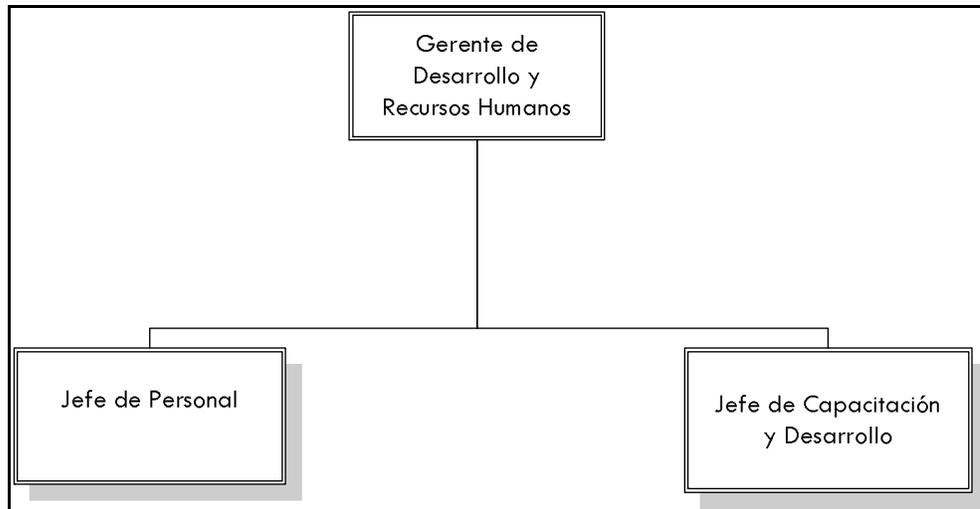
Esta propuesta de implementación de puestos se elaboró con la ayuda de la empresa CONRECI⁵, quienes apoyaron en la revisión de cada uno de los análisis efectuados a la empresa y al departamento de recursos humanos, entre ellos la elaboración de la misión del departamento de recursos humanos, la cual sirvió como base para poder establecer las necesidades del departamento.

Por medio de esta propuesta se pretende brindar una mejor atención y prestar un mejor servicio por parte del departamento hacia todas las unidades de negocio que conforman Cable DX.

⁵ Consultores en recursos humanos

A continuación se presenta el organigrama de puestos, propuesto para el departamento de Recursos Humanos.

Figura 15. Organigrama de puestos propuesto para el departamento de Recursos Humanos



2.3.1 Papel e importancia de los puestos de trabajo

En el departamento de Recursos Humanos, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que pueden ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. El personal colocado en este puesto, debe poder identificarse plenamente con las tareas o actividades que se espera que desempeñe como parte de los deberes y responsabilidades que le han sido asignados.

Los puestos que se describen más adelante, servirán para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización.

2.3.2 Descripción y funciones de puestos para el departamento de Recursos Humanos

Para la descripción de los puestos, primero se establece el número de puestos que deben existir como mínimo dentro del departamento de Recursos Humanos, esto en base a la misión del departamento.

A continuación se presenta la propuesta para tres puestos dentro del departamento de recursos humanos, esta propuesta se trabajó con la supervisión y apoyo de CONRECI, quienes impartieron una capacitación de administración de recursos humanos al personal del departamento financiero y a la gerencia general, en la cual indicaron las actividades que le corresponden al departamento y cómo manejar debidamente al personal de la empresa.

2.3.2.1 Gerente de desarrollo de recursos humanos

El gerente de desarrollo de recursos humanos será el encargado de organizar la integración y actualización de los registros y controles generados en los procesos de administración del personal asignado.

Sus funciones son:

- La planificación de la unidad de recursos humanos.
- Elaborar los planes operativos anuales del departamento.
- Administración interna la cual consiste en el control y mantenimiento de las instalaciones y el equipo.
- Elaboración de reportes para ser presentados a gerencia general y junta directiva.

2.3.2.2 Jefe de personal

El jefe de personal será el encargado de llevar a cabo la dotación de personal, la administración de compensaciones y el bienestar laboral de los trabajadores.

Sus funciones son:

- Organizar la integración y actualización de los registros y controles generados en los procesos de administración del personal asignado.
- Organizar la integración y el trámite de la documentación requerida para cubrir las necesidades de recursos humanos.
- Elaborar la documentación comprobatoria del presupuesto ejercido de servicios personales de la empresa.
- Llevar el control de plazas y puestos administrativos.
- Mantener actualizada la planilla de personal.
- Resolver los asuntos de carácter laboral que se presenten.

2.3.2.3 Jefe de capacitación y desarrollo

El Jefe de capacitación y desarrollo, será el encargado de organizar o en su caso apoyar los eventos de capacitación, actualización y superación profesional para el personal técnico y administrativo.

Sus funciones son:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación.
- La capacitación y formación de los trabajadores.
- Elaborar un plan de carrera institucional para cada trabajador.

2.3.3 Perfiles de puestos

A continuación se describen los requisitos que deben tener los candidatos para poder desempeñar cada uno de los nuevos puestos solicitados en base a la misión del departamento de recursos humanos y a la descripción y función de cada uno de puestos mencionados anteriormente.

2.3.3.1 Gerente de desarrollo de Recursos Humanos

En la tabla II se presentan los requisitos para el puesto de Gerente de desarrollo de recursos humanos para el departamento de recursos humanos:

Tabla II. Perfil de puesto, gerente de desarrollo de Recursos Humanos

Nivel académico	Licenciatura en administración de empresas o carreras afines. Maestría en recursos humanos o administración de negocios.
Experiencia	Cinco años en gestión y desarrollo de recursos humanos. En implementación de programas de evaluación del desempeño y capacitación.
Conocimientos	Paquetes de software Microsoft Office. Área legal laboral.
Edad	Comprendida entre 30 y 35 años.
Estado civil	No aplica.
Posee vehículo	Indispensable para visitas a diferentes unidades de negocio.

2.3.3.2 Jefe de personal

En la tabla III se presentan los requisitos para el puesto de Jefe de personal para el departamento de recursos humanos:

Tabla III. Perfil de puesto, jefe de personal

Nivel académico	Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.
Experiencia	Cinco años en elaboración de nóminas. En administración de sistemas de control interno. En implementación de software de nóminas.
Conocimientos	Área legal laboral y aplicación del código de trabajo En paquetes de software Microsoft Office.
Edad	Comprendida entre 30 y 35 años.
Estado civil	No aplica.
Posee vehículo	Indispensable para visitas a diferentes unidades de negocio.

2.3.3.3 Jefe de capacitación y desarrollo

En la tabla IV se presentan los requisitos para el puesto de Jefe de capacitación y para el departamento de recursos humanos:

Tabla IV. Perfil de puesto, jefe de capacitación y desarrollo

Nivel académico	Licenciatura en psicología, recursos humanos, pedagogía o afines.
Experiencia	Comprobable de tres años implementando programas de evaluación del desempeño. Comprobable de tres años implementando programas de capacitación/formación. En evaluación de programas de capacitación. Experiencia en elaboración de programas de inducción de empleados.
Conocimientos	En paquetes de software Microsoft Office.
Edad	Comprendida entre 30 y 35 años.
Estado civil	No aplica.
Posee vehículo	Indispensable para visitas a diferentes unidades de negocio.

2.4 Propuesta de reorganización administrativa del departamento de Recursos Humanos

La propuesta de reorganización consiste en la elaboración de: un inventario de recursos humanos, normas, políticas y procedimientos; definir los formatos para las diferentes actividades y definir la gestión de recursos humanos. Esto servirá para mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, de esta forma se tendrá un mejor proceso de reciprocidad en donde la empresa realiza ciertas cosas por y para los trabajadores como remuneración, seguridad y estatus, del mismo modo el empleado corresponde trabajando y desempeñando sus funciones, de esta forma se obtiene un aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas.

2.4.1 Inventario de Recursos Humanos

Se creó una base de datos de todos los trabajadores de la empresa, esta contiene la información de cada uno de los empleados. Esta información incluye la fecha y lugar de nacimiento, edad, estado civil, escolaridad, experiencia laboral, intereses profesionales y personales, además de sus metas y expectativas.

Cable DX Quetzaltenango funciona con la parte administrativa, el departamento financiero, cobros y el departamento de mercadeo y ventas. Esta unidad se encarga de brindar servicio de televisión por cable a la región suroccidente, además de brindar soporte a las demás unidades de negocio, ya que los departamentos financiero y de mercadeo son los mismos para todas las unidades.

A continuación se presenta un resumen del inventario de recursos humanos de la empresa en el cuál se indica únicamente los puestos existentes y el número de trabajadores. En la tabla V se muestra el inventario de servicio de televisión por cable Cable DX, en la tabla VI se muestra el inventario de servicio de televisión por cable Arcopunto, en la tabla VII se muestra el inventario de servicio de internet Redx, en la tabla VIII se muestra el inventario de la agencia de producción Pro DX, en la tabla IX se muestra el inventario de la unidad de venta de publicidad de MUPIS (muebles urbanos para publicidad) Grupo Visual y por último en la tabla X se muestra el inventario de la unidad Región + que es el canal local para producción de programas.

Tabla V. Inventario de recursos humanos, servicio de televisión por cable

CABLE QUETZATENANGO	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
ADMINISTRACIÓN	
Gerente administrativo	1
Secretaria	1
Limpieza	2
Auditoria	4
Secretaria recepcionista	11
Encargado de vehículos	1
Mensajero	1
FINANZAS	
Gerente financiero	1
Asistente financiero	1
Contralor	1
Auxiliar de contabilidad	2

Continúa tabla V

Tesorero	1
Auxiliar de tesorería	2
Operador	2
Encargado de bodega	1
COBROS	
Cobrador	21
Recepcionista	2
TÉCNICO	
Jefe de unidad	1
Técnico	37
MERCADEO Y VENTAS	
Jefe de unidad	1
Secretaria	1
Pautador	3
Técnico	7
Vendedor	3
CABLE MAZATENANGO	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1
Técnico	6
Secretaria recepcionista	2
Limpieza	1
Cobrador	4
CABLE COATEPEQUE	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1

Continúa tabla V

Técnico	6
Secretaria recepcionista	3
Limpieza	1
Cobrador	10

Tabla VI. Inventario de recursos humanos, Cable Arco Punto

CABLE ARCOPUNTO	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1
Técnico	2
Secretaria recepcionista	1

Tabla VII. Inventario de recursos humanos, Redx

REDX	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1
Técnico	4
Secretaria recepcionista	3
Soporte técnico	2
Cobrador	1

Tabla VIII. Inventario de recursos humanos, Pro DX

PRO DX	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1
Diseñador gráfico	3
Audio	1

Tabla IX. Inventario de recursos humanos, Grupo Visual

GRUPO VISUAL	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1
Técnico	4

Tabla X. Inventario de recursos humanos, Región +

CANAL REGION +	
PUESTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Jefe de unidad	1
Camarógrafo y reportero	15
Limpieza	1
Mensajero	1
Secretaria recepcionista	1
Presentador	6
REGION + COATEPEQUE	
Camarógrafo	5
Presentador	2

Continúa tabla X

Pautador	1
REGION + MAZATENANGO	
Camarógrafo	4
Presentador	1
Pautador	1

2.4.2 Políticas, normas, y procedimientos para el departamento de recursos humanos

Esta propuesta permitirá el correcto funcionamiento de la empresa. El manual de procedimientos reúnen las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir, el reglamento, las condiciones, sanciones y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Estas políticas deben revisarse y actualizarse periódicamente, ya que existe un crecimiento en el mercado y las exigencias cada día son mayores.

2.4.2.1 Política de control

Para poder mantener un ambiente de control, mediante el seguimiento y evaluación se debe promover y garantizar la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones del departamento de recursos humanos y garantizar la confiabilidad en la información que recibe y genera dicho departamento.

- El control es responsabilidad de la gerencia.
- El gerente de desarrollo y los jefes de personal y capacitación y desarrollo son los responsables por mantener y ejercer controles

efectivos en los procesos y actividades a su cargo, así como por hacer uso óptimo de los recursos que se le asignen para el cumplimiento de los objetivos.

2.4.2.2 Política de promoción interna

- Toda área al momento de tener una vacante, deberá entregar al área de Recursos Humanos la forma de requisición de personal en la que se especifican las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto a cubrir.
- La empresa se compromete a contribuir al desarrollo de sus empleados, mediante un sistema que permita promover a los que demuestren estar calificados para cubrir las plazas vacantes que signifiquen una promoción.
- Cuando el departamento de Recursos Humanos haya publicado una vacante se deberá considerar el personal de cualquier unidad de negocio de la empresa. Detectado el candidato, el jefe de la unidad solicitante, comunicará al departamento de Recursos Humanos la alternativa a considerar, con el objetivos de conocer sus historial y conocer si su perfil el compatible con el de la descripción del puesto.
- Los empleados propuestos para ocupar una plaza vacante deberán presentar exámenes psicométricos y de aptitudes requeridos por el departamento de Recursos Humanos, con el objeto de conocer si cuenta con las características necesarias para cubrir el puesto.

2.4.2.3 Políticas de terminación de la relación laboral

- La política de terminación de la relación laboral con los empleados debe estar apegada a lo dispuesto por el Código de Trabajo, así como protegiendo la dignidad de las personas y cuidando siempre los resultados de la empresa.
- Asegurar un trato equitativo a todos los empleados que dejen de laborar para la empresa por cualquier motivo. Garantizar que los empleados que se separen involuntariamente lo hagan después de que sus casos hayan sido revisados con objetividad.
- Establecer lineamientos que ayuden a que los empleados con buen desempeño continúen trabajando y que en caso de separarse por motivos ajenos a ellos se les puede proporcionar apoyo en la búsqueda de nuevas oportunidades de empleo.

2.4.2.4 Política de comunicación

- Se debe propiciar y estimular proceso de comunicación y participación como requisitos fundamentales para coordinar eficientemente los procesos, y asegurar unidad y coherencia empresarial.
- Mantener comunicación permanente entre empleados, departamentos y accionistas.
- Responder a las inquietudes formuladas por los empleados y sociedad en general.

2.4.2.5 Política de capacitación

- Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa.
- Lograr un conocimiento especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

2.4.2.6 Política de pago de nómina

- Desarrollar el sistema de pago establecido conforme el tipo de contratación y puesto de cada integrante de la empresa, para proporcionar a los empleados el pago correcto y oportuno de percepciones, deducciones y prestaciones establecidas.

2.4.2.7 Normas para el departamento de Recursos Humanos

Las normas proporcionan los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la empresa. Para establecer las normas de departamento de recursos humanos, se tomó como base las actividades principales de la cadena de valor presentada en la página 35, y se describen a continuación.

2.4.2.7.1

2.4.2.7.2 Planificación de la unidad

- El departamento de recursos humanos debe revisar y reestructurar (si fuera necesario) cada año la planificación.
- Se deben documentar todas las decisiones y acciones de apoyo para ser

presentadas a la gerencia general.

- Las políticas, normas y procedimientos deberán revisarse y actualizarse cada 3 años por el gerente de la unidad para presentarlo ante junta directiva.

2.4.2.7.3 Planes operativos

- El departamento de recursos humanos debe presentar a gerencia general las propuestas de los planes de remodelación de instalaciones y necesidades de recursos, tanto de personal como de material y equipo. Esta la debe realizar con el apoyo de cada uno de los jefes de unidad. Debe realizar además una revisión mensual de la ejecución de los planes y presupuestos, la cual debe quedar documentada para presentar los reportes a gerencia general.

2.4.2.7.4 Ejecución y prestación de los servicios

- El departamento de recursos humanos es el único encargado del proceso de dotación de personal dentro de la empresa.
- Debe evaluar anualmente con el apoyo de cada jefe de unidad: el clima laboral, la seguridad e higiene y el desempeño de cada trabajador.

2.4.2.7.5 Administración interna

- El departamento de Recursos Humanos debe evaluar cada tres meses las instalaciones de cada unidad de negocio para verificar que reciban un mantenimiento adecuado.
- Debe realizar un reporte semestral de control y mantenimiento de instalaciones, equipo y suministro.

2.4.2.7.6 Administración de personal

- Cada jefe de unidad debe presentar su solicitud de personal, al departamento de Recursos Humanos, el último mes de cada año. Esto es un formulario en el que se especifican todas las características personales necesarias para ocupar un puesto vacante o uno de nueva creación.
- El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la inducción del personal y establecimiento de horarios y turnos, con el apoyo de cada jefe de unidad.
- Todos los jefes de unidad deben recibir una capacitación anual para el manejo del personal a su cargo, en la cual el departamento de Recursos Humanos hará entrega de los formatos requeridos para cada proceso.
- Se deben definir las actividades que permitan al jefe con personal a su cargo, planear y notificar al colaborador del disfrute de su periodo anual de vacaciones oportunamente y cumplir además con el artículo 130 del Código de Trabajo. El jefe directo es el responsable de notificar a sus

colaboradores de sus periodos de vacaciones. Esto lo hará mediante la firma de cada uno de sus colaboradores del plan anual de vacaciones.

- El jefe directo debe reportar sistemáticamente la asistencia de sus colaboradores y presentar el reporte de horas extras trabajadas.

2.4.2.8 Procedimientos para el departamento de Recursos Humanos

A continuación se presentan los procedimientos propuestos para el departamento de recursos humanos, elaborados mediante una capacitación de Gestión y Administración de Recursos Humanos brindada por CONRECI, en las instalaciones de Cable DX, y el apoyo de los colaboradores del departamento financiero.

Como se puede observar en la página 10, actualmente solo se cuenta con 3 procedimientos: de selección de personal, pago de horas extras y pago de nómina por lo que a continuación se describen. Los procedimientos nos indican cómo se deben ejecutar determinadas acciones, mediante una serie de pasos claramente definidos. Estos permitirán conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas y requerimientos, así como los puestos responsables de su ejecución.

2.4.2.8.1 Nomenclatura

Para la descripción de los procedimientos por medio del flujograma, se utilizó la simbología en base a la norma ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares) para la elaboración de diagramas de flujo (diagramación administrativa), siendo el mostrado en la siguiente tabla.

Tabla XI. Nomenclatura de diagramas de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Representa una actividad realizada por una persona.
	Indica un punto dentro del flujo en donde se deba tomar una decisión.
	Representa la documentación dentro de un proceso.
	Indica la secuencia del procedimiento y la orientación hacia donde se dirige el proceso.
	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama.

Fuente: Instituto Nacional Estadounidense de Estándares

2.4.2.8.2 Selección y contratación de personal

Se utiliza para tramitar la selección y contratación de personal necesario de acuerdo a las actividades de operación de cada departamento.

Este procedimiento inicia cuando el jefe inmediato genera la vacante, ya sea por la renuncia o despido de algún colaborador o por la creación de una plaza nueva. Para este procedimiento se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El jefe inmediato debe llenar el formato de requisición de personal que se muestra en la figura 24 y solicitar la autorización a Gerencia General.

- Recursos Humanos: Inicia el reclutamiento externo e interno de personal, por medio de recursos propios de comunicación, ya que se cuenta con el canal 25 tv info, que es un canal exclusivo de información, en donde se publican anuncios de publicidad semanalmente, también se cuenta con el canal región + que es de producciones propias. Se realiza la pre-selección y la entrevista inicial, en donde se llena la solicitud de empleo, se realizan los exámenes psicométricos (propuesto por el departamento) y de aptitud (propuesto por el jefe de unidad), después se evalúan las referencias.

- El jefe inmediato: lleva a cabo la entrevista final.

- El departamento de Recursos Humanos contrata a la persona idónea, y con el apoyo del jefe de unidad, dan la inducción y confirmación al nuevo trabajador.

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento de selección y contratación de personal.

Figura 16. Procedimiento para selección y contratación de personal

Departamento: Recursos Humanos				
Procedimiento: Tramite de selección y contratación de personal			Hoja: 1/1	
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1		Se genera la vacante	Salida de un colaborado Creación de nueva plaza	Jefe inmediato
2		Requisición de personal	Se debe llenar por completo el formato de requisición de personal	Jefe inmediato
		¿Es plaza nueva?		
3		Autorización de Gerencia General	Autorización por escrito de plana nueva	Jefe inmediato
4		Reclutamiento interno/externo	Utilizando los recursos propios de comunicación	RRHH
5		Pre-selección	Se llena la pre-solicitud y se realiza una pre-entrevista	RRHH
		¿Cumple con los requisitos?		
6		Entrevista inicial	Solicitud completa, se utiliza la sala de juntas	RRHH
7		Exámenes psicométricos y de aptitudes	Se aplican los exámenes necesarios según sea la plaza	RRHH
8		Entrevista profunda	completo gerencia de RRHH realiza la entrevista	RRHH
9		Comprobación de referencias	Vía telefónica y visita domiciliar	RRHH
10		Entrevista final	En esta se determina la idoneidad par el puesto	Jefe inmediato
11		Contratación	Papelería legal para contratación	RRHH
12		Inducción	Actividades de inducción para la empresa y para el puesto	Jefe inmediato con apoyo de RRHH
13		Confirmación	Se confirma que el candidato está contratado	Jefe inmediato con apoyo de RRHH
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por: Jorge Hoffens	
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General	

2.4.2.8.3 Cambio de puesto o sueldo

Este procedimiento se realiza cuando se ofrece al trabajador un incremento de sueldo, una promoción o movimiento de puesto.

Este procedimiento inicia cuando el jefe inmediato acuerda con Gerencia General el cambio de puesto o aumento de sueldo. El jefe inmediato notifica al trabajador la decisión tomada y si es un movimiento en el puesto se debe llenar el formato que se indica en la figura 25.

A continuación se presenta el flujograma para el procedimiento para cambio de puesto o sueldo.

Figura 17. Procedimiento para cambio de puesto/sueldo

Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Cambio de puesto/sueldo				Hoja: 1/1	
No.		Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1			Cambio de puesto / sueldo	Se acuerda con gerencia general el cambio de puesto o aumento de sueldo del colaborador	Jefe inmediato
2			Notificación al trabajador	Se notifica a al trabajador por escrito el cambio de puesto o aumento de sueldo	Jefe inmediato
			Movimiento de personal	Se llena la forma de movimiento de personal	Jefe inmediato
3			Recepción de documento	Sella de recibido y devuelve una copia al jefe inmediato	RRHH
4			Archivo	Se archiva una copia en el expediente histórico	RRHH
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández				Autorizado por: Jorge Hoffens	
Puesto: Asistente Financiero				Puesto: Gerente General	

2.4.2.8.4 Trámite de vacaciones

Se utiliza para tramitar las vacaciones correspondientes a cada trabajador. Según el artículo 130 del código de trabajo, todo trabajador sin excepción tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

El jefe debe señalar al trabajador la época en que dentro de los sesenta días siguientes al periodo de un año de trabajado, debe gozar sus vacaciones, se debe tratar de no alterar la marcha de las actividades regulares de la unidad o departamento, en este caso se pueden negociar la fechas según jerarquía o antigüedad del trabajador.

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento para trámite de vacaciones.

Figura 18. Procedimiento para trámite de vacaciones

Departamento: Recursos Humanos				
Procedimiento: Tramite de vacaciones			Hoja: 1/1	
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1		Negociación de fechas	Según fecha de ingreso, jerarquía y antigüedad	Jefe inmediato
2		Plan anual de vacaciones	Se realiza en base a lo negociado con el trabajador	Jefe inmediato
3		Envío al departamento de recursos humanos	firmado por cada colaborador el último mes del año	Jefe inmediato
		¿Se cumple con las fechas programadas?		
4		Aviso de vacaciones	Se envía el aviso al departamento de RRHH con las fechas de salida	Jefe inmediato
5		Se realiza la re-programación	Se reprograman las actividades y se envían al departamento de RRHH	Jefe inmediato
6		Calculo de vacaciones	Se realiza el calculo de pago de vacaciones	RRHH
7		Tramite de cheque	Se envía al departamento financiero para el tramite correspondiente	RRHH
8		Pago de vacaciones	Este debe ser antes que el trabajador salga de vacaciones	RRHH
9		Constancia de salida	Al momento de recibir el cheque de vacaciones el trabajador debe firmar la constancia de salida	RRHH
10		Liquidación del cheque	Con la constancia de pago y de salida del trabajador se liquida el cheque	RRHH
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:	
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General	

2.4.2.8.5 Pago de horas extras

Este procedimiento inicia con la entrega de horas de cada trabajador a su jefe inmediato, para la autorización y envío al departamento de recursos humanos para su trámite correspondiente.

Según el Código de Trabajo en el artículo 121, el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo de la jornada de trabajo, constituye una jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios estipulados.

A continuación, se presenta el flujograma del procedimiento para pago de horas extras.

Figura 19. Procedimiento para pago de horas extras

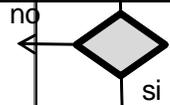
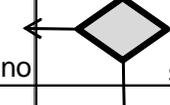
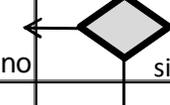
Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Pago de horas extras				Hoja: 1/1	
No.		Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1			Horas extras	Deben ser enviadas diariamente al jefe inmediato justificando el porque de cada una de ellas	Trabajador
2			Autorización	Se ingresan las horas en el formato establecido para ser enviado a RRHH	Jefe inmediato
			Calculo	Se toma el total de horas trabajadas en el mes para ingresarlas a la nómina	RRHH
4			Archivo	Se archiva una copia en el expediente histórico	RRHH
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández				Autorizado por:	
Puesto: Asistente Financiero				Puesto: Gerente General	

2.4.2.8.6 Despido

Existen dos tipos de despido, justificado e injustificado, el flujograma que se presenta en la figura 20, es un procedimiento para despido justificado, en el cual el trabajador muestra una conducta inadecuada (tomado como base el artículo 77 del Código de Trabajo) dentro de las instalaciones o en horas de trabajo.

Este procedimiento inicia con la evaluación del comportamiento del trabajador y tras varias llamadas de atención se procede a despedir al trabajador.

Figura 20. Procedimiento para despido justificado

Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Despido Justificado		Hoja: 1/1			
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable	
1		Se evalúa al trabajador	Si tiene antecedentes o si se observan anomalías en su desempeño	Jefe inmediato	
		¿El comportamiento es bueno?			
5		Primera llamada de atención	Llamada de atención verbal	Jefe inmediato	
		¿Hay reincidencia?			
6		Segunda llamada de atención	Llamada de atención por escrito con suspensión y se notifica a RRHH	Jefe inmediato	
7		Se envía copia a ministerio de trabajo	RRHH debe enviar una copia del mal comportamiento del trabajador	RRHH	
8		¿Hay reincidencia?			
9		Tercera llamada de atención	Llamada de atención por escrito con suspensión y se notifica a RRHH	Jefe inmediato	
10		Se envía copia a ministerio de trabajo	RRHH debe enviar una copia del mal comportamiento del trabajador	Jefe inmediato	
11		Despido	Después de la tercera llamada de atención se procede a un despido justificado.	Jefe inmediato y RRHH	
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:		
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General		

2.4.2.8.7 Licencias y permisos

Las licencias y permisos son otorgadas por el jefe de cada unidad. El trabajador entrega su solicitud justificada ya autorizada por su jefe inmediato y la entrega al departamento de recursos humanos quienes proceden al trámite correspondiente.

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento para trámite de licencias y permisos.

Figura 21. Procedimiento para trámite de licencias y permisos

Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Licencias y permisos		Hoja: 1/1			
No.		Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1			Solicitud de licencia	Se entrega una solicitud de la licencia por escrito al jefe inmediato	Trabajador
			¿Se autoriza?		
	no				
5			Autorización escrita	Autorización por escrito que se envía al departamento de RRHH	Jefe inmediato
			Es con goce de sueldo		
	no				
6			Se mantiene en planilla	El trabajador continua en la planilla de trabajadores	RRHH
7			Se suspende el contrato	RRHH suspende el contrato de trabajo hasta nuevo aviso	RRHH
11			Archivo	Se archiva una copia en el expediente histórico	Jefe inmediato y RRHH
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández				Autorizado por:	
Puesto: Asistente Financiero				Puesto: Gerente General	

2.4.2.8.8 Bonificaciones

Las bonificaciones se otorgan como un método de motivación al trabajador, se evalúa el desempeño de cada uno de los trabajadores de un departamento, se otorga una calificación a cada trabajador, se promedia y esto da el equivalente a lo que recibirá cada uno de los integrantes de equipo de trabajo, en la figura 29 se presenta una propuesta del formato para la evaluación.

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento de pago de bonificaciones.

Figura 22. Procedimiento para pago de bonificaciones

Departamento: Recursos Humanos				
Procedimiento: pago de bonificaciones			Hoja: 1/1	
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable
1		Evaluación	El jefe de cada unidad evalúa el trabajo del personal a su cargo	Jefe inmediato
		¿Se cumple con las fechas programadas?		
2		Notificación al trabajador	Se notifica a al trabajador el resultado	Jefe inmediato
		Pago	Se ingresa la bonificación a la planilla	RRHH
		Archivo	Se archiva una copia en el expediente histórico	RRHH
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:	
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General	

2.4.2.8.9 Pago de nómina

El pago de la nómina incluye, bonificaciones, descuentos y ajustes que se realizan a cada trabajador; el departamento de recursos humanos es el encargado de este procedimiento para luego continuar con el envío de la planilla electrónica al banco y la elaboración de cheques en el caso de nuevos trabajadores que no han sido autorizados en él. Tendiendo estos datos se envían a Gerencia Financiera y Gerencia General para su autorización.

A continuación se presenta el flujograma del procedimiento para el pago de nómina.

Figura 23. Procedimiento para pago de nómina

Departamento: Recursos Humanos					
Procedimiento: Pago de nomina			Hoja: 1/1		
No.	Operación	Descripción	Factor de calidad	Responsable	
1		Registro de información	Se registra información al sistema de nomina	RRHH	
2		Descuentos	Se solicita al departamento de contabilidad el listado de deudores para realizar los descuentos	RRHH	
		Reporte	Se imprime el reporte referente a los pagos electrónicos y en efectivo	RRHH	
3		Pago electrónico	Se prepara la información que debe enviarse al banco se envía a gerencia financiera para su aprobación	RRHH	
4		Autorización	Gerencia financiera autoriza el pago y lo envía a gerencia general para autorizar el pago en el banco	Gerencia Financiera	
5		Trámite de cheques	Se envían las solicitudes de los pagos de las personas que no están en planilla al departamento financiero	RRHH	
		Autorización	Se elaboran los cheques y se envían al gerente financiero para su revisión y para la firma de gerente general	Departamento financiero	
6		Pago en efectivo	Se entregan los cheques al personal	RRHH	
7		Archivo	Resguarda en los archivos la copia de los recibos y la documentación generada durante el proceso	RRHH	
Elaborado por: Ana Gabriela Hernández			Autorizado por:		
Puesto: Asistente Financiero			Puesto: Gerente General		

2.4.2.9 Formatos para procedimientos

Los procedimientos, definidos en la sección anterior, deben utilizar formatos establecidos para poder mantener un archivo de los mismos, por lo que a continuación se propone una serie de formas que deberán utilizarse según sea el procedimiento.

2.4.2.9.1 Requisición de personal

El formato de requisición de personal presentado en la figura 24, será utilizado en proceso de selección de personal presentado en la figura 16. En él, cada jefe de unidad deberá especificar todas las características personales necesarias para ocupar un puesto vacante o uno de nueva creación para posteriormente enviarlos al departamento de recursos humanos.

- El formulario debe llenarse con la información que se solicita, marcando una X en los espacios o completando los espacios en blanco. El responsable de llenarla será el jefe de cada departamento.
- El jefe de cada departamento envía la requisición de personal al departamento de recursos humanos, iniciando así el proceso de selección.

Figura 24. Formato para requisición de personal

Requisición de Personal					
Datos Personales					
Fecha:	_____			Área:	_____
Departamento:	_____			Nombre del Puesto:	_____
Tipo de Contrato:	Indefinido <input type="checkbox"/>			Temporal	<input type="checkbox"/>
Naturaleza del Puesto:	Nuevo <input type="checkbox"/>			Existente	<input type="checkbox"/>
Condiciones del Puesto					
Sueldo del Puesto:	Base <input type="checkbox"/>	Comisión <input type="checkbox"/>	Horas Extras <input type="checkbox"/>		
Horario:	Diurno <input type="checkbox"/>	Nocturno <input type="checkbox"/>	Turnos: _____		
Ambiente de Trabajo:	Oficina <input type="checkbox"/>	Bodega <input type="checkbox"/>	Ventas <input type="checkbox"/>	Cobros <input type="checkbox"/>	
Vehículo Propio:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
Disponibilidad para Viajar:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
Toma de Decisiones:	Sencillas <input type="checkbox"/>	Complejas <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>		
Tipo de Información a Manejar:	Confidencial <input type="checkbox"/>	General <input type="checkbox"/>			
Manejo de Equipo Especial:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		Cual: _____	
Requisitos del Puesto					
Sexo:	M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Edad:	Minima <input type="checkbox"/>	Máxima <input type="checkbox"/>
Estado Civil:	_____				
Escolaridad:	Primaria <input type="checkbox"/>	Básicos <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Titulo Nivel Medio: _____	
	Técnico <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>	Postgrado <input type="checkbox"/>	Ultimo Grado: _____	
Idiomas:	Ingles <input type="checkbox"/>	Otros: _____		Lee <input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>
Conocimientos de Computación:	Técnico <input type="checkbox"/>	Usuario <input type="checkbox"/>	Programador <input type="checkbox"/>		
Características Personales	Estatura: _____		Peso: _____		
Autorización					
_____		_____		_____	
(f) Jefe de Departamento		(f) Recursos Humanos		(f) Gerencia General **	
** Firma de Gerencia General solo si la plaza es de nueva creación.					

2.4.2.9.2 Reporte de entrevista

Este formato presentado en la figura 25, al igual que el de requisición de personal, es utilizado en el proceso de selección de personal, servirá para anotar la información que se obtiene de cada candidato a un puesto dentro de la empresa, durante la entrevista de trabajo.

Figura 25. Formato para reporte de entrevistas

Reporte de Entrevista Departamental y Control de Nuevos Ingresos				Día / Mes / Año	
Nombre del Candidato:			Puesto Solicitado:		
Nuevo Ingreso	<input type="checkbox"/>	Movimiento Interno	<input type="checkbox"/>	Del Departamento:	Puesto Anterior:
Nota: Para que esta forma de evaluación se útil, le recomendamos tener presentes las necesidades específicas del puesto en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, etc.					
Cuestionario Al entrevistar al candidato observe si cubre suficientemente los requisitos para el puesto y para la organización en cuanto a los siguientes aspectos:					
Aspectos a Detectar	Los Cubre		Observaciones		
	Si	No			
1. Apariencia y Presentación					
2. Forma de ser acorde a las exigencias del puesto					
3. Facilidad para Relacionarse					
4. Conocimientos Técnicos del Área					
5. Experiencia para el puesto solicitado					
6. Actitud hacia el trabajo					
7. Capacidad para responder a las exigencias del Trabajo					
8. Empuje e Iniciativa					
9. Interés por trabajar en la Organización					
10. Facilidad para comprender por lo que se le dice					
Aceptado	<input type="checkbox"/>	Rechazado	<input type="checkbox"/>		
Comentarios Personales:					
Nombre del Entrevistador:			Firma del Entrevistador:		
Control de Nuevo Ingreso Han sido convenidas las siguientes condiciones del trabajo					
Colabora en el Departamento:			Ocupando el Puesto:		
Turno:	Sueldo Mensual:	Horario: De las a las hrs. y de las a las hrs.			
Día de Descanso:	Fecha de Ingreso:	Jefe Inmediato:			
Se presentara el día:	En el (la) Sr. (ita):	Del Departamento:			
Observaciones:					
Jefe Inmediato	Nombre y Firma	Autorización del Jefe Superior	Nombre y Firma	Día / Mes / Año	

2.4.2.9.3 Movimiento de personal

El formato presentado en la figura 26 servirá para reportar desde el departamento, los movimientos de personal, bajas y cambios que deben efectuarse en la planilla, esto quiere decir que en el momento que un trabajador sea promovido, rotado, suspendido por el IGSS y cuando deje de laborar para la empresa, el jefe de unidad deberá enviar al departamento de recursos humanos el formato que a continuación se presenta adjuntando la carta de autorización de Gerencia General.

En este formato se debe identificar la clave del movimiento como A: alta, B: baja, C: cambio y R: reactivación.

- ✓ B: cuando un trabajador deja de pertenecer a la empresa o cuando sea suspendido por el IGSS. En el área de anotaciones se debe especificar todas las anotaciones que se consideren necesarias.
- ✓ C: cuando a un trabajador se le cambia de puesto o de sueldo.
- ✓ R: cuando un colaborador que está suspendido por el IGSS, es dado de alta a través del informe de alta al patrono.

Figura 27. Formato de plan anual de vacaciones

PLAN ANUAL DE VACACIONES						
DEPARTAMENTO: _____						
JEFE DIRECTO: _____						
				SALE		
NOMBRE	PUESTO	FECHA INGRESO	ANTIGÜEDAD	EL MES	DEL AL	FIRMA

2.4.2.9.5 Reporte mensual de asistencia y horas extras

En la figura 28 se presenta el formato de asistencia y horas extras, en el cual, cada jefe de unidad deberá reportar sistemáticamente la asistencia de sus colaboradores y el reporte de horas extras trabajadas, las cuales deben ir debidamente justificadas. Para llevar control de las inasistencias y sus causas, al final de la hoja de reporte, se encuentran los símbolos que deberán usarse para el reporte.

2.4.3 Gestión de recursos humanos

Dentro de la reorganización del departamento de recursos humanos, se propone fomentar la gestión de los recursos humanos, ya que por medio de ella, se logrará coordinar al personal, mediante capacitaciones internas, evaluaciones de desempeño, motivación, un programa de clima laboral y una valoración de puestos. A continuación se define cada una de las actividades de la gestión de recursos humanos.

2.4.3.1 Formación de personal

La formación de personal para Cable DX consiste en: tomar en cuenta a partir del inicio del funcionamiento del departamento de Recursos Humanos, el aprendizaje de nuevos conocimientos mediante capacitaciones internas y externas que el encargado de capacitación y desarrollo asigne a cada trabajador, las cuales debe planificar según las necesidades de cada departamento.

2.4.3.2 Evaluación de desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Mediante un adecuado método de evaluación al personal de Cable DX se logrará:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los trabajadores con base a las variables y los factores de evaluación.

- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Mejorar la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.
- Identificar a los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Los responsables de realizar esta evaluación son el gerente general, el departamento de recursos humanos y el trabajador.

A continuación se presenta el método de evaluación propuesto.

2.4.3.2.1 Método de evaluación propuesto

- Método de las escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los

grados de variación de tales factores, como se muestra en las Tablas XII Y XIII, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Tabla XII. Escala gráfica para evaluación de personal

DATOS GENERALES										
Nombre										
Cargo										
Dependencia										
FACTORES DE VALORIZACION Y GRADOS DE CALIFICACION										
La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento										
Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados										
Trace un circulo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor										
MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTO										GRADOS
			90	92	94	96	98	100		A
		76	78	80	82	84	86	88		B
	60	62	64	66	68	70	72	74		C
42	44	46	48	50	52	54	56	58		D
24	26	28	30	32	34	36	38	40		E
Cargo del evaluador								Firma		
Fecha de evaluación										

Tabla XIII. Tabla de calificación para la evaluación del desempeño

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA					
GRADOS					
FACTORES DE VALORACIÓN	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlas	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	6 Necesita frecuentemente supervisión	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales	18 No requiere supervisión
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	14 Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo	8 Se integra fácilmente en determinados equipos	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	12 Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de Trabajo

2.4.3.3 Motivación

Es importante que Cable DX tenga una fuerza de trabajo motivada. El departamento de Recursos Humanos debe orientar a los jefes de unidad para motivar al personal, y así desatar el potencial de un empleado. Es recomendable utilizar el método de “aconsejar y acordar”, es decir, reconocer que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

Los motivadores que se proponen, para aplicar dentro de la empresa son:

- El motivador más importante que se debe aplicar es el reconocimiento, de esta forma aumentará el auto-estima en los trabajadores.
- El interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción, es mucho más motivante que uno que no lo haga. Esto significa que cada trabajo debe estar relacionado con los intereses del trabajador.
- La promoción de puesto: lo más importante es que el trabajador sienta que se puede mejorar. Deben dejarse en claro las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.
- Los premios o bonificaciones deberán basarse en cumplimiento de metas por equipos de trabajo o por departamentos, asignando un porcentaje de la bonificación según el tiempo y la calidad de trabajo, en la figura 28 se muestra un formato propuesto para el pago de bonificaciones.

Figura 29. Formato, pago de bonificaciones

BONIFICACIÓN INCENTIVO					
Jefe					
Departamento					
Fecha					
Bonificado	100%	75%	50%	25%	0%
Trabajador 1					
Trabajador 2					
Trabajador 3					
Promedio					
Total bonificado por trabajador					

2.4.3.4 Programa de clima laboral

El clima laboral es al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

En algunas unidades y departamentos de Cable DX no se tiene definido un programa de clima laboral, lo cual afecta el desempeño de los trabajadores ya que en algunos casos existen conflictos internos y falta de comunicación entre departamentos. A continuación se presenta una serie de actividades para implementar dentro de la empresa, esto ayudará a mejorar el clima laboral:

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

- Colocar en el área de ingreso un buzón de sugerencias, para que todos los trabajadores puedan realizar sus comentarios anónimos.
- Emitir un boletín interno, en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Cada jefe de unidad debe escuchar, discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas o sugerencias del personal a su cargo.
- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

2.4.3.5 Valoración de puestos

Al incluir la valoración de puestos como actividad dentro del departamento de Recursos Humanos, permitirá elaborar una estructura interna de sueldos y salarios consistentes en la empresa. Esto quiere decir que al momento que los nuevos integrantes del departamento de recursos humanos elaboren una valoración de los puestos, sabrán según las funciones y las responsabilidades de cada puesto si el sueldo es el adecuado o se debe reestructurar. Esto también sirve para tener tareas equitativas dentro de cada departamento y evitar que el que trabaje más reciba menos remuneración que el que trabaja menos.

Se propone aplicar el método de jerarquización, que consiste en ordenar cada puesto (iniciando por el que se considera puesto clave, que es el considerado justamente retribuido) en relación con los demás, generalmente en función de un solo factor (ejemplo dificultad en el trabajo).

3. FASE DE INVESTIGACIÓN

3.1 Plan de contingencia

Este plan tiene como objetivo planificar y describir la capacidad y las actividades de respuesta inmediata para controlar las emergencias de manera oportuna y eficaz que se pueden presentar durante la jornada laboral en las Instalaciones de Cable DX.

3.1.1 Tipo de evento

- Sismos o terremotos

Estas vibraciones producidas en la corteza terrestre cuando las rocas que se han ido tensando se rompen de forma súbita y rebotan, son impredecibles por lo cual se debe estar preparado con una buena ruta de evacuación y un buen plan de contingencia el cual se debe presentar y explicar a todos los empleados.

3.1.2 Contexto del plan

Este plan de contingencias o emergencias, constituye el instrumento principal para dar una respuesta oportuna, adecuada y coordinada a una situación de emergencia causada por fenómenos destructivos de origen natural o humano.

Sin embargo, es fundamental contar con la suma de esfuerzos de todos, cuya composición permita fortalecer y cumplir las acciones tendientes a prevenir y mitigar desastres.

En años anteriores, los sismos ocurridos en la región han afectado tanto las instalaciones como los talleres de la empresa, ya que existen estanterías con leitz de información los cuales se han quebrado y pueden ocasionar algún riesgo para el personal. En los talleres de área técnica se destraban piezas de los equipos, y se desajustan los calibradores que se utilizan para dar mantenimiento a los equipos, además de la pérdida de frecuencias y de señal. Los sismos que más han afectado la región son los ocurridos en el año de 1998.

Por lo mencionado con anterioridad y por ser un tipo de evento impredecible es importante estar preparados en un futuro.

3.1.2.1 Descripción breve de la situación objeto del presente plan

Ese plan se realiza para tomar acciones específicas cuando surjan problemas o una condición como sismo o terremoto, que no esté considerada en el proceso de planeación y ejecución normal de las actividades dentro de la empresa.

3.1.2.1.1 Prevención

- En el caso de sismos y terremotos, todos los muebles y estanterías se deben asegurados para que no caigan fácilmente y no sirvan como obstáculo.
- Las rutas de evacuación deben estar señalizadas.

- Todo el personal debe ser capacitado con base en el plan de contingencia para que sepa cómo actuar en caso de emergencias.

3.1.2.1.2 Detección

- Al momento de detectar un incendio ocasionado por el sismo, ya que en los talleres se tiene materia inflamable y equipos eléctricos que pueden ocasionar un incendio, se debe proceder al uso de extintores que deben de estar en perfectas condiciones para su uso y libres de objetos que bloqueen su uso.
- Después de un sismo o terremoto, hacer una revisión completa en la infraestructura, en todas las instalaciones eléctricas y de agua para detectar si no existe ningún problema con ellas.
- En caso de que un miembro del personal se encuentre herido, debe de ser atendido inmediatamente con primeros auxilios y de ser necesario contactar a las autoridades pertinentes para que lo atiendan.

3.1.2.1.3 Recuperación

- En caso de que el inmueble necesita reparaciones hacerlas inmediatamente para que no incurrir en gastos mayores en el futuro y no arriesgar la integridad física de ninguno de los colaboradores del personal.
- Se debe dar un mantenimiento adecuado a gradas y escaleras, así como también a todas las estructuras metálicas como pasamanos y apoyadores.

- Las instalaciones eléctricas deben ser revisadas extensivamente después de un sismo o terremoto, para verificar que se encuentren correctamente aisladas.

3.1.3 Objetivos

- Evitar los riesgos dentro de la empresa.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Capacitar al personal

3.1.4 Características de escenario

Se debe tener una idea clara de la distribución en las oficinas mediante un plano de instalaciones, para poder establecer las rutas de evacuación, y los puntos de reunión, esto puede ayudar además a la realización de simulacros y así los empleados estén preparados para cualquier eventualidad.

3.1.4.1 Plano de instalaciones

En la imagen I se muestra el plano de las instalaciones de Cable DX ubicada en Quetzaltenango en la cual se especifica cada una de las áreas.

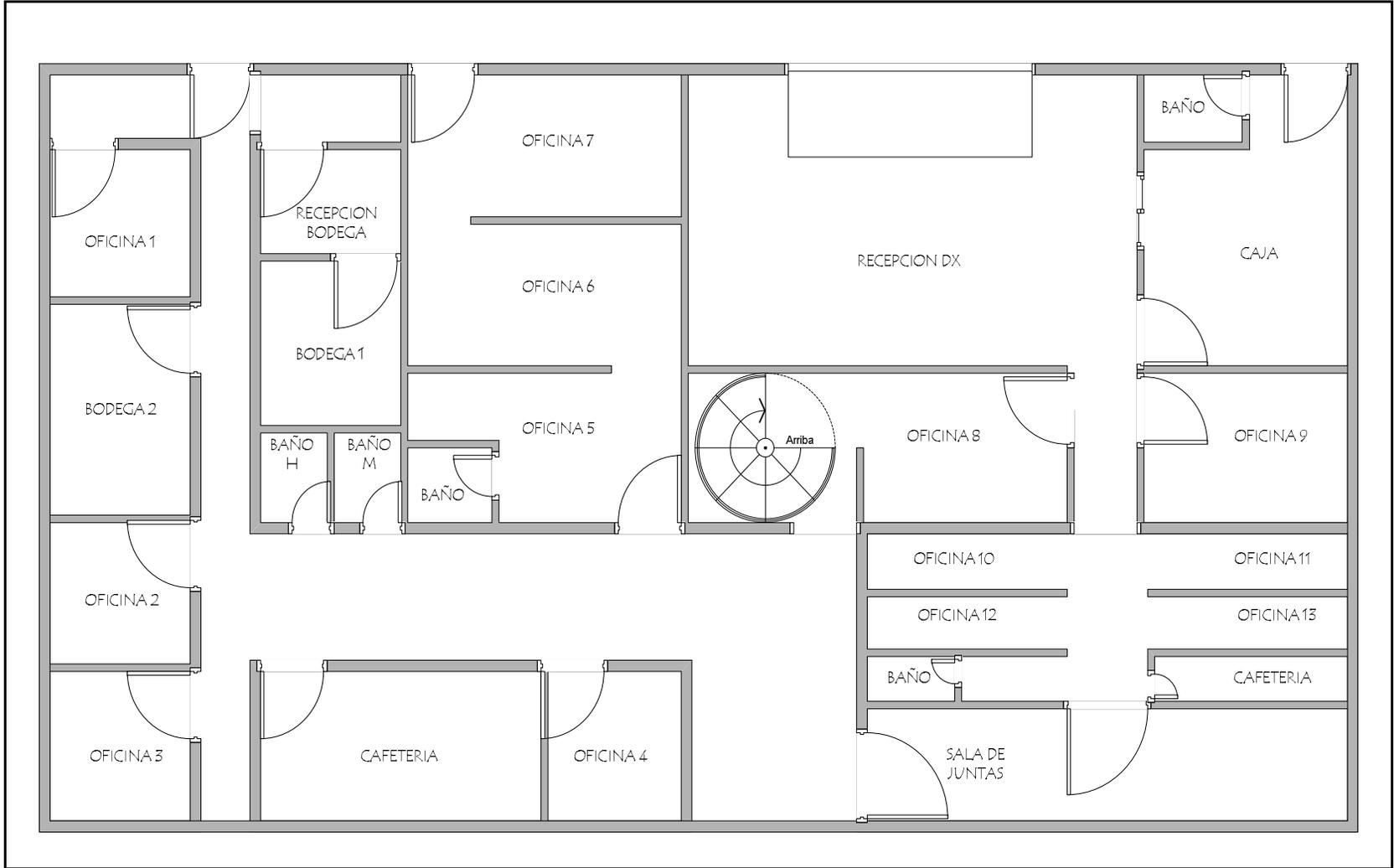


Figura 30. Plano de instalaciones Cable DX

3.1.5 Ruta de evacuación

Teniendo ya el plano de las instalaciones que se muestra en la figura 30, se deben establecer las rutas de evacuación, estas deben estar debidamente señalizadas y se deben hacer del conocimiento de todo el personal para que así en caso de cualquier evento que se presente todos sepan por donde evacuar el edificio.

3.1.5.1 Características importantes para una evacuación

Es necesario tener rutas de evacuación preestablecidas, especialmente por si se declarara un desastre. Se debe recorrer todas instalaciones y establecer las posibles salidas. Debería pensar en dos rutas de evacuación alternativas para cada habitación por si algún objeto bloqueara el paso por una de ellas. Es necesario inspeccionar cada oficina y cada sector de la empresa para cerciorarse de que no haya muebles u otros objetos bloqueando puertas o ventanas. Se debe revisar que las puertas de toda el área se pueden abrir fácilmente desde dentro y que no estén trabadas a consecuencia de sucesivas capas de pintura o clavos incorrectamente puestos.

Todas las personas que laboran en la empresa deben conocer todas las rutas y planes de evacuación en caso de cualquier desastre.

a) En caso de sismos:

- Organizar y ejecutar simulacros además de establecer un punto de reunión.

- En cada sector de la empresa debe haber una lista de números telefónicos de emergencia para ser utilizado, también un botiquín, y un radio portátil.
- Los lugares más seguros del inmueble son el comedor y el patio que fueron previamente identificados y señalizados, así como, las salidas principales y alternas. Se debe verificar que las salidas y pasillos estén libres de obstáculos.

b) Durante un sismo:

- Se debe conservar la calma, no permita que el pánico se apodere de usted. Tranquilice a las personas que estén a su alrededor. Ejecute las acciones previstas en el plan.
- Diríjase a los lugares seguros previamente establecidos; cúbrase la cabeza con ambas manos colocándola en a las rodillas.
- Aléjese de los objetos que puedan caer, deslizarse o quebrarse.
- No se apresure a salir, el sismo dura sólo unos segundos y es posible que termine antes de que usted lo haya logrado.
- De ser posible baje el swich principal de alimentación eléctrica y evite encender cerillos o cualquier fuente de incendio.

c) Después de un sismo

- Verificar si hay lesionados, incendios o fugas de cualquier tipo, de ser así, llame a los servicios de auxilio.
- Usar el teléfono solo para llamadas de emergencia. Escuche la radio para informarse y colabore con las autoridades.
- Si es necesario evacuar el inmueble, hágalo con calma, cuidado y orden, siga las instrucciones de las autoridades.
- Reúnase con su equipo de trabajo en el lugar previamente establecido, no encender cerillos, no usar aparatos eléctricos hasta asegurarse de que no hay fugas de gas.
- Estar preparado para futuros sismos, llamados réplicas. Generalmente son más débiles. Pero pueden ocasionar daños adicionales.
- Aléjese de edificios dañados y evite circular por donde existan deterioros considerables.
- No consuma alimentos ni bebidas que hayan podido estar en contacto con vidrios rotos o algún contaminante.
- En caso de quedar atrapado, conserve la calma y trate de comunicarse al exterior golpeando con algún objeto.

3.1.5.2 Señalización de la ruta de evacuación

Esta ruta se marcó con flechas rojas⁶, colocadas en las paredes de cada departamento para indicar por donde deben salir para evacuar el edificio, también se explicó a los trabajadores de cada departamento que significaban, y como deben evacuar en caso de sismos o terremotos.

En la figura 31 se muestra el plano de las instalaciones y con una línea punteada se indican cuales son las rutas de evacuación para cada área de trabajo, indicando con una flecha hacia donde la deben seguir y en la figura 32 se muestra el plano de las instalaciones con un óvalo marcado que indica el punto de reunión en caso de sismos o terremotos.

⁶ Entregadas gratuitamente por la coordinadora para la revisión de desastres, CONRED

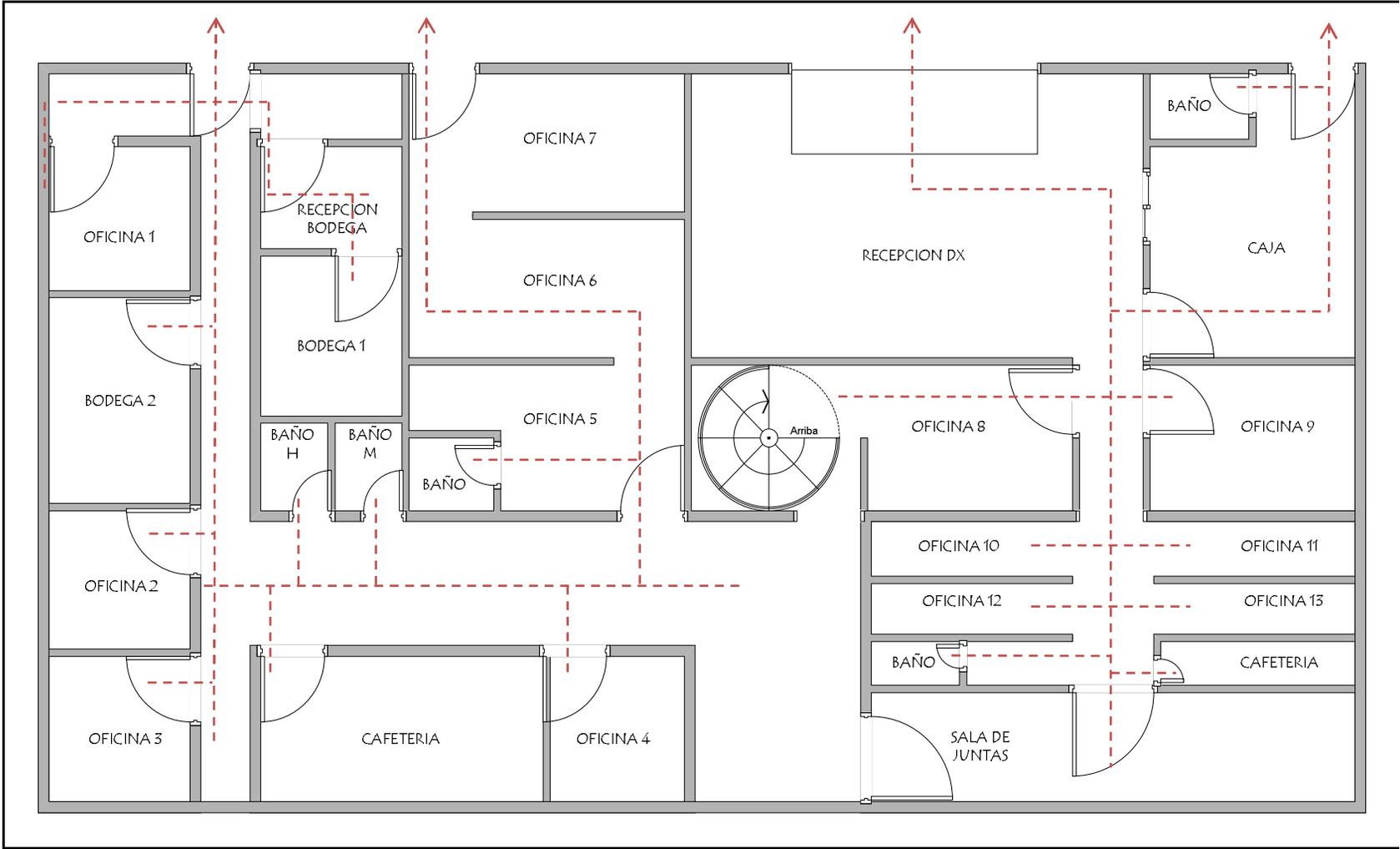


Figura 31. Ruta de evacuación para instalaciones Cable DX

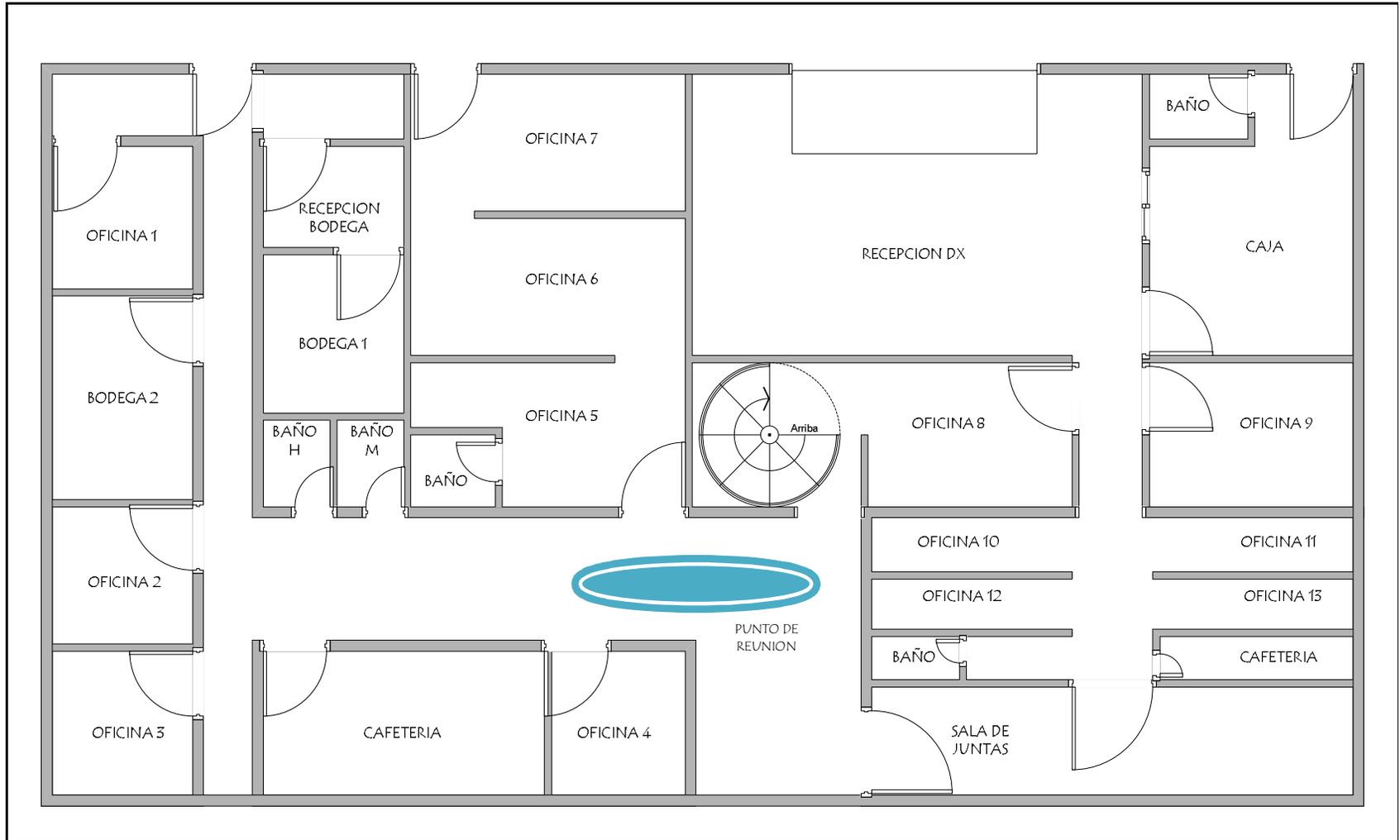


Figura 32. Punto de reunión en caso de desastres

4. FASE DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

4.1 Capacitación

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

4.2 Capacitaciones recibidas

Para una mejor comprensión del funcionamiento del departamento de recursos humanos y para la realización de la propuesta, a la autora de este trabajo fueron impartidas dos capacitaciones con apoyo de la gerencia general de la empresa.

- Seminario análisis administrativo del Código de Trabajo y las nuevas disposiciones.

Recibido: el 23 de mayo de 2007

Impartido por: Cámara de Industria Guatemala Filial Occidente, con el apoyo de INTECAP.

- Diplomado en planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.

Recibido: el 5, 12 y 13 de febrero de 2008 por CONRECI.

4.3 Capacitaciones propuestas

Estas capacitaciones deben ser responsabilidad del encargado de capacitación y desarrollo y la recibirán cada uno de los jefes de unidad para poder reportar al departamento de recursos humano.

Estas capacitaciones serán impartidas el primer mes de cada año, y en caso de renuncia o despido de algún jefe de unidad.

4.3.1 Gestión de Recursos Humanos

- Programa de Evaluación de desempeño
- Programa Motivacional
- Carrera profesional (para elaboración de cuadros de reemplazo)

4.3.2 Administración y compensaciones

- Vacaciones
- Permisos
- Licencias
- Calculo de horas extras
- Bonos e incentivos
- Prestaciones

4.3.3 Manejo de personal

- Como manejar el comportamiento laboral de los trabajadores
- Como manejar la resistencia al cambio

4.3.4 Competencias laborales

- Conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad una actividad laboral.

4.3.5 Equipo de trabajo para área técnica

- Equipo de protección personal para los técnicos en servicio de cable

4.3.6 Condiciones y actos inseguros

- Causas básicas (factores personales y factores de trabajo)
- Causas inmediatas (actos inseguros y condiciones inseguras)

CONCLUSIONES

1. En el departamento de recursos humanos no se tiene una estructura administrativa, ya que el personal que lo integraba se retiró de la empresa. Por lo tanto, se estableció que para que el departamento pueda funcionar de una forma adecuada es necesario una reorganización.
2. El personal del departamento financiero realizaba actividades que no le correspondían al puesto de trabajo que desempeñaban, por lo tanto se documentaron tres puestos de trabajo, cada uno de ellos con la descripción de las habilidades y conocimientos necesarios; funciones de trabajo asignadas adecuadamente al puesto que desempeñan, con esto se logra tener un mejor control de las actividades que el personal debe realizar.
3. La falta de comunicación es uno de los problemas principales, además de que el personal a cargo del departamento no tiene un concepto claro de cuáles son las atribuciones o responsabilidades adheridas al puesto que ocupan, lo cual ocasiona en oportunidades, que realicen tareas distintas a sus atribuciones, provocando atraso en la realización de las que sí le corresponden, al igual que cada jefe de unidad.
4. Se documentaron 5 políticas, 5 normas y 9 procedimientos. En cada procedimiento se describe cada etapa del proceso, tanto en forma escrita como por medio del flujograma, así también se determinaron los puestos y departamentos que tienen participación en la etapa, con esto se logrará disminuir los errores cometidos por el personal, al momento de realizar un trámite en el departamento.

5. La formación del personal y la evaluación son necesarios para una buena gestión de recursos humanos. La formación del personal puede ser por medio de capacitaciones internas o brindadas por alguna empresa especializada en el área que se desee, mientras que la evaluación se puede realizar por métodos ya establecidos, en este caso se utilizó el método de las escalas gráficas en donde se evalúa: a) el conocimiento del cargo; b) calidad de trabajo; c) la responsabilidad; d) la iniciativa; e) el trabajo en equipo y f) la actitud de cada uno de los empleados.

6. Para poder integrar el personal idóneo a la empresa, se deben conocer los elementos esenciales del proceso de selección que son: a) el análisis de puesto, en el que se obtiene, evalúa y organiza la información sobre los puestos de la empresa; b) los planes de RRHH que permiten conocer las vacantes futuras con cierta previsión y conducir el proceso en forma lógica y ordenada mediante la ejecución del adecuado proceso de selección e inducción del personal y c) registro de elegibles, que determina los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre los cuales elegir.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que el gerente administrativo, supervise el cumplimiento de las funciones asignadas al personal del departamento de Recursos Humanos, para dar un seguimiento adecuado a las asignaciones dadas.
2. Para mantener actualizados los manuales de puestos, funciones y procedimientos es necesario realizar revisiones de los mismos cada año, ejecutando las modificaciones necesarias.
3. Para que exista una constante retroalimentación de los resultados que se han obtenido en la reorganización del departamento de Recursos Humanos se deben realizar reuniones semanales con el personal, en las cuales se debe tratar sobre los avances obtenidos durante la semana, las dificultades encontradas y las soluciones que se proponen para contrarrestar dichos inconvenientes. La mejor manera de lograr el éxito de estas reuniones es manejarlas como lluvia de ideas, esta reunión debe ser una específica por departamento y una general. En la reunión general debe estar un representante de cada departamento (quien previamente ha asistido a la reunión de su departamento) y debe ser dirigida siempre por el gerente administrativo.
4. Para que exista un compromiso de parte del personal, en la realización y cumplimiento correcto de sus labores, se debería elaborar un reglamento general para la empresa, en el cual se presenten normas de actuación y sanciones aplicables para el quebrantamiento de dichas normas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Desseler, Gary. **Organización de empresas**. 8a. ed. México: Pearson, 2001. 736 páginas.
2. Dolan, Simon. **La gestión de los recursos humanos**. 3a. ed. España: McGraw-Hill, 2007. 544 páginas.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. **Organización de empresas**. 2a. ed. México: McGraw-Hill, 2004. 369 páginas.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. **Manuales administrativos: Guía para su elaboración**. México: FCA-UNAM, 2000. 25 páginas.
5. Jackson, Susan E, Hellriegel Don. **Administración un enfoque basado en competencias**. México: Internacional Thompson Editores, 2002. 561 páginas.
6. **Diagramas causa-efecto**.
www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagrama/htm
Julio 2009
7. **Administración de empresas**.
<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas>
Julio 2009
8. **Evaluación de desempeño**.
http://elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondel-desempeñopersonal/default4.asp
Noviembre 2009

