



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

**PROPUESTA DE MEJORA Y OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS**

Miguel Ángel Osorio Vicente

Asesorado por la Licda. Mirna Lisseth Túnchez Paiz

Guatemala, junio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE MEJORA Y OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO HUMANO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MIGUEL ÁNGEL OSORIO VICENTE

ASESORADO POR LA LICDA. MIRNA LISSETH TÚNCHEZ PAIZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2012

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 Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO


DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADORA	Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivóne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento 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 MEJORA Y OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería en Mecánica Industrial, con fecha 30 de agosto 2007.


Miguel Ángel Osorio Vicente

Guatemala, 6 de julio de 2011

Ing. Cesar Urquizú
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de ingeniería
Universidad San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizu:

Atentamente me dirijo a usted con el propósito de presentarle el trabajo de graduación titulado "Propuesta de Mejora y Optimización En la Administración del Recurso Humano en un Centro de Distribución de Pinturas" elaborado por el estudiante Miguel Ángel Osorio Vicente.

En mi calidad de asesor, considero que el trabajo presentado por el estudiante Osorio Vicente, es un aporte al tema de la gestión humana, y sobre todo nos permite tener una aproximación al control de dicho proceso.

Con base a lo anterior ruego a usted se sirva dar el visto bueno para que esté presente trabajo sea presentado ante las máximas autoridades de la facultad, a fin de que emitan el dictamen correspondiente y si así lo consideran, extiendan el título correspondiente al estudiante mencionado.

Agradeciendo su atención a la presente, aprovecho la oportunidad para reiterarle las muestras de mi consideración.



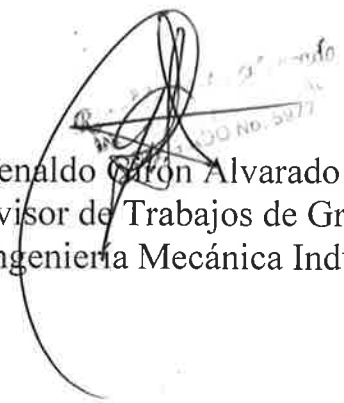
Atentamente,
Licda. Mirna Tunchez Paiz
Colegiada No. 5409

MIRNA L. TÚNCHEZ PAIZ
Licda. en Admón. de Empresas
Colegiada No. 5,409



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORA Y OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Angel Osorio Vicente**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Renaldo Giron Alvarado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2011.

/mgp



REF.DIR.EMI.095.012

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 MEJORA Y OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Ángel Osorio Vicente**, 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, mayo de 2012.

/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 MEJORA Y OPTIMIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS**, presentado por el estudiante universitario **Miguel Ángel Osorio Vicente**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval shape.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, junio de 2012

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios todo poderoso

Porque Él da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la razón.

Mis padres

Catalina de Osorio y Miguel Ángel Osorio. (q.d.e.p.)

Mi esposa e hija

Mirna y Stephanie, después de tanto sacrificio este triunfo lo comparto con las dos personas que le dan luz a mi vida; es para ustedes las amo.

Mis hermanas

Dora Marina y Ana Verónica. Por su incondicional apoyo y cariño.

Mis sobrinos

Ligia, Josúe, Erick, Daniel y Jorge
Gracias por darme fuerzas a seguir adelante.

Toda mi familia

Para que los lazos de amor fraternal nos siga uniendo; gracias por su apoyo.

Mis amigos

Por su apoyo y amistad sin límite.

AGRADECIMIENTOS A:

Licda. Mirna Túnchez	Por la asesoría al presente trabajo de graduación y sus sabios consejos.
Ing. Ludwin Marroquin	Su valiosa ayuda fue muy importante para la culminación del presente trabajo de graduación.
Ing. Jorge Toj	Por su ayuda y apoyo moral.
Ing. Saúl Gómez	Por su colaboración y el apoyo que me brindó.
Todas las personas	Que de una u otra manera colaboraron en la realización del presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.1.1. Filosofía de la empresa, misión, visión	3
1.1.2. Organización de la empresa	5
1.1.2.1. Departamento del centro de distribución	6
1.2. Qué es un plan?	7
1.2.1. Etapas de un plan	10
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA ESTE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA EN ESTUDIO	25
2.1. Enfoque de la administración de recursos humanos en este centro de distribución, en esta industria de pinturas	25
2.2. Organizaciones y personas (cómo esta compuesto este centro de distribución).....	26
2.3. Alineamiento de objetivos organizacionales y personales manejados por esta industria	27
2.4. Diagnóstico FODA de la situación actual.....	28

3.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE APLICA ACTUALMENTE EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS	31
3.1.	Revisión de puestos (incluye descripciones y perfiles de puestos)	31
3.2.	Análisis de los medios utilizados para reclutar personal	35
3.3.	Análisis de la forma en que seleccionan sus candidatos	38
3.4.	Análisis de la forma en que contratan al personal.....	40
3.5.	Análisis de cómo realizan la inducción al puesto	42
4.	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	47
4.1.	Elaboración de la visión y misión del departamento de Recursos Humanos	47
4.2.	Elaboración de descripciones de puestos	55
4.3.	Elaboración de perfiles de puestos	57
4.4.	Rediseño de la ruta de contratación	59
4.5.	Elaboración de guías para dar la inducción.....	66
4.6.	Análisis de clima organizacional	73
4.7.	Evaluación del desempeño	76
4.8.	Plan de capacitación del personal	79
4.9.	Formas de motivar al personal.....	88
5.	CONTROL PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS	88
5.1.	Diseño de formatos de evaluación y control	90
5.2.	Reportes	101

CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organización de la empresa	6
2.	Organigrama del departamento de distribución y ventas	7
3.	Documentación de la metodología	8
4.	Modelo de solicitud de empleo	8
5.	Modelo de entrevista preliminar.....	9
6.	Informe final de evaluación	9
7.	Examen médico	9

TABLAS

I.	Empresa de pinturas departamento de Recursos Humanos Plan para el fortalecimiento de la gestión del departamento de Recursos Humanos	5
II.	Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la sucesión y desarrollo profesional.....	5
III.	Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la medición del clima laboral.....	75
IV.	Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para implantar la evaluación del desempeño.....	78
V.	Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la comparación de beneficios del personal.....	8

GLOSARIO

<i>Brainstorming</i>	Término inglés que suele traducirse como torbellino o tormenta de ideas y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.
Compensación	Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a uná empleadoá (por ejemplo, horas ex traordinarias).
Curriculum itae	Enumeración y descripción detallada de la formación, ex periencia y actividades profesionales de una persona.
Departamento	Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
Desempleo	Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

Despido	Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.
División	Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.
Entrevista de selección	Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el futuro jefe/a de la persona entrevistada.
Entrevista en profundidad	Aquella en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.
Evaluación de tareas	Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

Expediente de regulación de empleo	Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos trabajadores.
Historial	Curriculum vitae resumido en una página que generalmente acompaña a una solicitud de empleo.
Incentivos	Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
Liderazgo	Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

Motivación	Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
Nómina de una empresa	Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.
Perfil de un puesto	Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
Preselección	Selección previa general.
Prueba de aptitud	Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.
Reclutamiento	Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
Selección	Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

Trabajo a turnos

Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los trabajadores en turnos de ocho horas intensivas.

Vacante

Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo primordial determinar, si existe la necesidad de mejorar el departamento de Recursos Humanos en una empresa distribuidora de pinturas. Además permite analizar la importancia de implementar en la estructura organizacional actual el departamento en mención y sus funciones.

La organización en estudio es una distribuidora de pinturas que produce productos químicos e industriales, sus productos son vendidos en todo el país y Centroamérica; actualmente cuenta con sucursales de venta en la ciudad capital.

Para la que la empresa pueda cumplir en un 100% los objetivos a corto, mediano y largo plazo, necesita rediseñar la administración de recursos humanos, que tendrá que cumplir con las diferentes funciones de la administración de personal.

La información obtenida fue recopilada a través de una investigación de campo y documental. La investigación realizada es de carácter descriptivo. El análisis y discusión de los resultados fueron la base para la elaboración de la propuesta de metodología y documentación que permite identificar la situación actual de la empresa en la aplicación de los procesos de la administración de recursos humanos y la estructura organizacional del departamento y sus funciones.

OBJETIVOS

General

Diseñar un plan estratégico para la optimización de los procesos relacionados con la administración del recurso humano en la bodega de distribución de pinturas.

Específicos

1. Establecer la misión y visión en el departamento de Recursos Humanos de acuerdo a la misión y visión de la compañía.
2. Mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
3. Describir la importancia de capacitar al recurso humano.
4. Determinar la importancia de motivar al personal.
5. Proponer la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.
6. Establecer acciones para aprovechar al máximo el potencial humano.
7. Identificar el clima laboral para implementar cursos de acción.
8. Mejorar el proceso de incorporación de un empleado nuevo a la empresa.

INTRODUCCIÓN

Aunque anteriormente han existido relaciones entre los seres humanos, es importante reconocer que no existía la preocupación dentro de las empresas por buscar un sistema que ayudara a mejorar esas relaciones.

Hace 30 años las pequeñas o grandes empresas tenían como su principal objetivo orientar todos sus esfuerzos a la producción o servicio y obtener utilidades.

Por lo expuesto anteriormente, se considera necesario que actualmente las empresas deben de contar con un departamento que se encargue de la administración del personal, ya que aunque se cuente con un buen administrador no significa que todo en la empresa funcionara de lo mejor, ya que sabemos que el trabajo que tiene que desarrollar el administrador, o gerente dentro del proceso administrativo en la empresa es bastante extenso, pues tiene diversas responsabilidades como planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar, lo cual es difícil, mayormente cuando en la organización se cuenta con una cantidad grande de personal y que aunque el administrador elabore muy buenos planes y utilice métodos avanzados, es probable que no obtenga el cien por ciento de resultados positivos, ya que él solo no podrá con toda la tarea; por lo tanto es necesario contar con un departamento de recursos humanos, que pueda ayudar a mejorar la administración del recurso humano para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Actualmente se vive en la era de la globalización, por lo que se necesita conocimiento, técnica y responsabilidad, para hacer eficientes y productivas las empresas y poder competir en el mercado nacional e internacional. En este sentido es el personal el que hace posible la competitividad de una empresa.

Uno de los objetivos de reestructurar un departamento de recursos humanos es poder lograr la optimización de todos, no olvidando que el recurso humano es un elemento esencial y que dependerá de la correcta contratación y capacitación que realice el departamento de recursos humanos el triunfo o fracaso de las empresas.

1. ANTECEDENTES

La empresa en cuestión inició sus operaciones en Guatemala hace 29 años, aproximadamente, fabricando pinturas domésticas de látex y aceite e importando de México y Estados Unidos los productos que no producía; para ese entonces, se contaba con una área de bodega de aproximadamente 1000 metros cuadrados, 20 tiendas de la corporación y 400 clientes potenciales cubiertos por una flotilla de 4 paneles de 4 toneladas cada una.

Pero al incrementarse el mercado y la producción con nuevos tipos de producto, entre ellos productos automotrices, productos especiales e industriales, abrió 58 tiendas propias de la corporación en todo el país y amplió el mercado a 3599 clientes potenciales toda la República, esto incrementó el área de bodega de producto terminado a 4350 metros cuadrados de área de almacenamiento, por lo que se hizo necesario ampliar la flotilla de camiones cubrir la demanda existente y las operaciones de almacenamiento y distribución se complicaron cada vez más.

En 1996 se inicia la compra de una nueva flotilla de camiones para cubrir la demanda de las tiendas propias de la corporación y los clientes potenciales externos. Con esto se pretende llevar el producto hasta la puerta de cada cliente de la corporación, o para brindar este servicio se incurre en costos adicionales y/o ocultos como renta de camiones externos, entregas erróneas de productos, mal manejo de inventarios, tiempos prolongados en el ciclo de distribución (preparado, carga y entrega de producto).

Este estudio surge de la necesidad actual de mejorar la administración del recurso humano en el centro de distribución de una planta de pinturas, con la finalidad de mejorar la contribución del personal al logro de los objetivos de la empresa.

1.1. Descripción de la empresa

Esta empresa es una de las industrias líderes más importantes de manufactura de recubrimientos para productos domésticos, industriales y automotrices en Guatemala con canales de distribución en Centroamérica y el Caribe. El inicio de la compañía se remonta al año 1972, con la operación de manufactura de pinturas, consiguiendo en la actualidad la producción de productos líderes en su rama bajo tecnología reconocida por las grandes industrias de pintura, con un total de 53 líneas de 20 colores cada una y una producción anual de 5,3 millones de galones.

Los productos que se manufacturan actualmente están clasificados en productos acrílicos, látex, alquílicos, aceite y productos especiales, en las áreas de látex, aceite y automotrices respectivamente.

Los clientes están constituidos por industrias, distribuidores y consumidores finales, teniéndose una estructura de comercialización definida de la siguiente manera:

- a. *Wholesale*¹. Departamento encargado de ventas y distribución a ferreterías y distribución a detallistas.

¹ Venta al por mayor

- b. *Retail*.² Tiendas propias o afiliadas a la industria de pinturas, tiendas de pintura doméstica y automotriz, ferreterías y centros de mejoramiento del hogar.
- c. *Sitec*. Departamento encargado de ventas a industrias y atención especializada de fábrica a fábrica.
- d. Franquicias. Departamento de ventas, exportaciones, mayoreo a clientes en el Caribe, América del Norte, América del Sur y Europa.

Todos los departamentos anteriores están auxiliados o complementados con la logística de despachos para hacer entregas a cada cliente.

1.1.1. Filosofía de la empresa, misión, visión

La filosofía de la empresa está basada en lo siguiente:

- a. Ofrecer productos y servicios que los clientes reconozcan por su excelente valor.
- b. Administrar los procesos de forma que las tareas se hagan bien desde la primera vez.
- c. Todos los empleados de la empresa son responsables de la calidad y se contribuye a ella trabajando en equipo y sintiéndose orgullosos de su trabajo.

² Al por menor

La empresa cuenta con principios que persiguen satisfacer las necesidades de los consumidores de productos de pinturas. Éstos son los siguientes:

- a. El cliente es lo más importante para la empresa, ya que a él se debe el bienestar y crecimiento para los empleados y empresa.
- b. Satisfacer sus necesidades a través de productos de valor, servicio y tecnología.
- c. Todos los empleados de la empresa forman parte de un solo equipo en donde cada individuo es Íntegro y está comprometido con un objetivo claro para lograr el bienestar común.
- d. Todo individuo debe ser compensado de acuerdo a su desempeño.
- e. La base de la competitividad de la empresa radica en la productividad que se logre.
- f. Se debe mantener relaciones comerciales honestas y duraderas con los proveedores.
- g. Mantener la responsabilidad en cuanto a proteger a la comunidad y los recursos naturales.

Misión de la empresa:

Servir a los consumidores que desean mantener un ambiente agradable, funcional y moderno con productos y servicios para decoración y mantenimiento.

Visión de la empresa:

- a. Productividad mayor o igual a 1.
- b. Incrementar el grado de satisfacción de los clientes a través de mejoramiento de los factores tangibles e intangibles del negocio.
- c. Optimizar los ciclos de proceso del negocio a través de la implementación de la filosofía comunicación al 100% en toda la compañía.
- d. Ser el líder en productos y servicios de pintura en toda Centroamérica.
- e. Tomar o hacer de todos los recursos una ventaja competitiva con respecto a las otras industrias productoras de pinturas.

1.1.2. Organización de la empresa

La organización es del tipo formal, debido a que presenta una estructura intencional en cada puesto formalmente organizada donde el desempeño individual contribuya con mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo. La organización de la industria de pinturas se describe a continuación

Figura 1. Organización de la empresa



Fuente: elaboración propia.

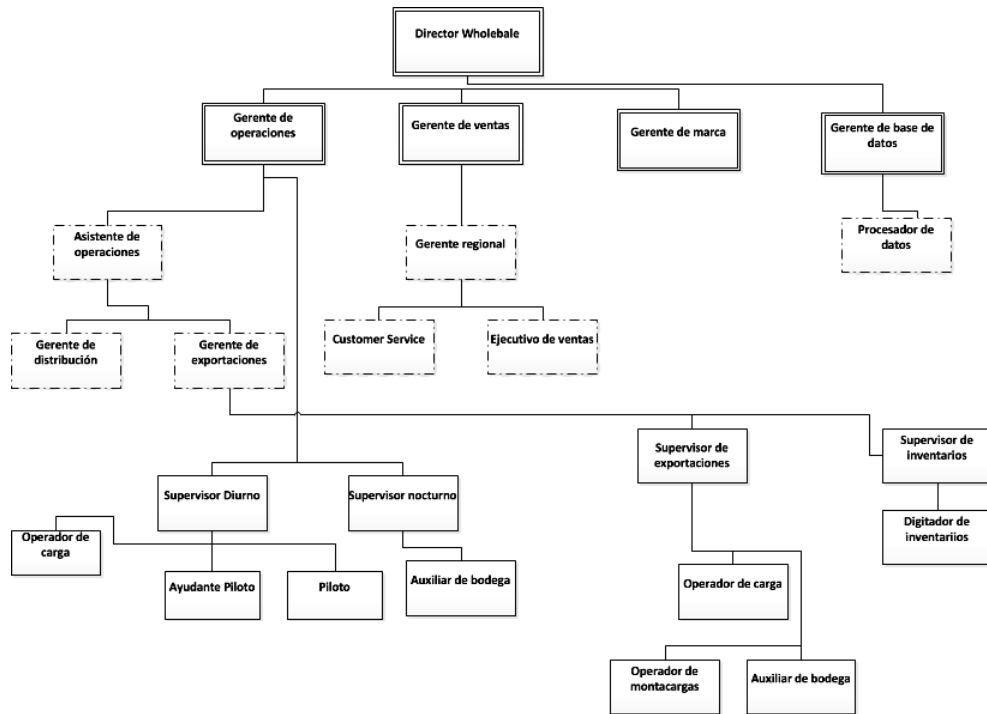
1.1.2.1. Departamento del centro de distribución

El departamento de distribución y ventas está organizado de la siguiente manera.

- a. Gerente de ventas *wholesale*
- b. *Customer servicié*
- c. Gerente regional
- d. Ejecutivo de ventas
- e. Gerente de marca
- f. Gerente de base de datos.
- g. Procesador de datos
- h. Gerente de operaciones
- i. Asistente de operaciones
- j. Gerente de distribución local
- k. Gerente de exportaciones.
- l. Piloto
- m. Auxiliar de bodega
- n. Operador de montacargas

o. Digitador de inventarios

Figura 2. Organigrama del departamento de distribución y ventas



Fuente: elaboración propia.

1.2. ¿Qué es un plan?

En el plan de Recursos Humanos se tratará de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

a. Organización funcional

“La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos”.³

Entre estos objetivos, se puede destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado se podrán definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse...
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos.

³ ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administración. p. 45.

b. Plan de contratación

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar algunas personas a tiempo parciales, por una temporada, o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario
- La jornada de trabajo
- Los costes de personal
- Los tipos de contrato.

c. Política salarial

Establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc. Asimismo debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de seguridad social para cada categoría de trabajador.

d. Plan de externalización de funciones

Algunas funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.), puede ser conveniente desarrollarlas a través de consultores externos. Se deberá de determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando los consultores externos idóneos y cuantificando su costo

1.2.1. Etapas de un plan

Actualmente, son muchos los cambios a los que se asisten en el contexto económico y social. Se asiste a la variación permanente de productos y servicios que, en muchas ocasiones transforman los hábitos sociales. En el plano empresarial y profesional los cambios que afectan a las tecnologías y a los procesos modifican constantemente la gama de conocimientos necesarios para desenvolverse en el mundo laboral. La Comisión Europea señalaba que en el 2005 el 80 por ciento de las tecnologías que se utilicen en la empresa se habrán inventado o desarrollado en los últimos diez años. Por tanto un profesional que haya acabado su formación en 1995 o se recicla y se forma continuamente o desconocerá el 80% de la técnicas que se utilicen.

La innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores, la internalización de los mercados hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se base, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos

humanos de la empresa y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr.

Este es el fundamento de la formación continua, la necesidad que las empresas y también los/as trabajadores/as tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio

En este sentido se pueden considerar como objetivos básicos de la planificación de recursos humanos:

- a. Optimizar el factor humano de la empresa.
- b. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- c. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- d. Motivar al factor humano de la empresa.
- e. Mejorar el clima laboral.
- f. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Períodos en la planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos, de manera similar a cualquier otra modalidad de planificación de la empresa, tiene tres ámbitos o techos de previsión: el corto, el medio y el largo plazo.

“Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del

cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo”⁴.

- a. Corto plazo: el corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este periodo el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras.
- b. El medio plazo: “el medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y cualificaciones que serán necesarias.

Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores/as.

⁴ DESSLER, Gary. Administración de Personal. p. 143.

- c. El largo plazo: son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las cualificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte, derivados de la estructura anterior.

“Fases de la planificación de recursos humanos

Pueden distinguir las siguientes fases o etapas del proceso de planificación”⁵:

- a. Fases del análisis: la fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:
- Organización general actual.
 - Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
 - Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
 - Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
 - Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
 - Políticas y estrategias generales y específicas.

La materialización de fase requiere disponer de la siguiente información:

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal y Recursos Humanos. p. 230.

- Organigrama general o básico de la empresa actualizada.
 - Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
 - Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
 - Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
 - Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
 - Profesiogramas.
 - Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
 - Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.
 - Resultados de los principales *ratios* relativos a la plantilla.
 - Plan de empresa.
- b. “Fase de previsión: el objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector”⁶. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:
- Conocer los organigramas previstos.
 - Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
 - Valorar dichos puestos.
 - Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
 - Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
 - Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal y Recursos Humanos. p. 232.

- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.
- c. Fase de programación: en esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planificación.
- d. Fase de realización: es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.
- e. Fase de control: es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.
- f. Fase de presentación de resultados: información referente a los puestos de trabajo. La planificación eficaz de los recursos humanos hace adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.
- g. Una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:
- Descripción genérica del puesto de trabajo.
 - Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
 - Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
 - Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

Definición y valoración de perfiles de puestos de trabajo:

Concepto de análisis de puestos de trabajo:

El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, “los niveles de formación y experiencia para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al trabajador/a, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, así como los recursos que, usualmente, emplea en el desarrollo de su actividad”.⁷

Se define como tal el conjunto de propósitos, alcance responsabilidades y tareas que componen un trabajo concreto. Dicho puesto de trabajo requiere un perfil profesional, que comprende un conjunto de conocimientos y competencias necesarios para desempeñar el empleo. Los factores componentes del análisis de un puesto de trabajo deben incluir como mínimo:

- Descripción general de la ocupación.
- Tareas específicas de la ocupación.
- Análisis de los conocimientos generales y profesionales, aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas.

En este sentido la descripción del puesto de trabajo comprenderá:

- a. Nombre del puesto de trabajo: este debe ser breve y debe reflejar, en la medida de lo posible la naturaleza del mismo de forma objetiva.

⁷ BOHLANDER, George., SNELL, Scott. y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. p. 453.

- b. Departamento/ Servicio/ Sección: a fin de situar orgánicamente el puesto de trabajo en el esquema organizativo de la empresa.
- c. Lugar de trabajo: ubicación física del puesto de trabajo y posibilidades de movilidad o desplazamiento.
- d. Propósito principal: exposición breve de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo en relación al Departamento/Servicio / Sección a la que pertenece orgánicamente.
- e. Tareas: una tarea o una parte de la misma se define como una actividad que claramente forma parte de una obligación o responsabilidad principal, la ocupación se compone de una serie pequeña o grande de tareas específicas referidas a ese puesto de trabajo, tareas que a su vez pueden subdividirse en elementos.

El análisis del puesto de trabajo puede realizarse basándose en un concepto de jerarquía de tareas, que constituye un proceso por el que las tareas se descomponen en operaciones y suboperaciones.

El presente análisis jerarquizado de tareas presenta una visión del trabajo en su conjunto, ayuda a identificar las funciones o tareas que se superponen y ayuda a comprender el proceso, en la medida en que las tareas se presentan ordenadas.

De modo complementario se puede establecer un análisis de tareas en función de tres criterios: dificultad, importancia y frecuencia. No obstante, uno de los problemas que se plantea al aplicar el análisis dificultad, importancia, frecuencia (DIF) es la determinación del grado de dificultad de las tareas y su

importancia relativa por parte de los evaluadores o responsables de la valoración del puesto. El análisis DIF es una técnica relativamente famosa para el análisis de puestos de trabajo, que se utiliza para ponderar las funciones esenciales dentro del puesto de trabajo, con el fin de asignar un valor para la organización de las tareas y puestos de trabajo incluidos.

No obstante hay que indicar que esto sigue siendo una evaluación, no una medición, puesto que se basa en una calificación del supervisor o del propio trabajador, que se basa a su vez, en una medición de resultados. En los casos que sea posible debe basarse en criterios cuantificables de resultados del trabajo

Por otra parte, y en la medida en que un puesto de trabajo tiene que tomar decisiones entre varias opciones que se le presentan, en el marco de procedimiento o procesos de producción en los que hay involucradas más personas o puestos de trabajo, es necesario describir y registrar un árbol de decisiones o un organigrama de decisiones en el que queden recogidos estos datos.

- f. Responsabilidad (hacia):
 - Ante quien es responsable
 - Frecuencia y grado

- g. Responsabilidad (sobre):
 - Personal
 - Recursos financieros y materiales
 - Infraestructura (técnica y administrativa)
 - Jornada de trabajo/horario
 - Elaboración de normativas

- h. Relaciones
 - Tipo y frecuencia de las relaciones (estructurales o no, formales o no) que debe llevar a cabo el trabajador dentro y fuera de la empresa.

- i. Requisitos físicos del puesto de trabajo
 - Entorno
 - Tareas físicas
 - Carga psicológica
 - Postura

- j. Condiciones económicas del puesto de trabajo
 - Tipo de contrato
 - Número de horas
 - Sueldo base y remuneraciones adicionales
 - Sistema de pensiones/ jubilación, asistencia médica, etc.
 - Horario
 - Vacaciones

- k. Condiciones sociales del puesto de trabajo
 - Características del grupo social en el que se integra el trabajador en función del puesto de trabajo

- l. Perspectivas del puesto de trabajo
 - Oportunidades/expectativas de promoción
 - Sistema de traslados
 - Posibilidades de formación profesional continua en la empresa

- m. Formación y conocimientos requeridos para el puesto de trabajo

- Niveles de formación inicial requerida
- Experiencia profesional requerida
- Formación complementaria

n. Competencias

- Actitudes, conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas por la organización al trabajador en el puesto de trabajo y que requieren práctica para su desempeño satisfactorio.

o. Aptitudes sociales

- Capacidades personales, actitudes y comportamientos de las personas consideradas como deseables a la hora de actuar e interactuar en los procesos de trabajo.

Metodología para la recopilación de información sobre los contenidos del puesto de trabajo y las tareas:

El análisis de puestos de trabajo, en su práctica, se realiza a través de diversos métodos de obtención de información, que son o deben ser complementarios:

Entrevistas estructuradas

La entrevista se desarrolla con un solo individuo o un pequeño grupo que disponen de interés, en torno a una serie de puntos o preguntas preparadas por el evaluador.

Observación

Un periodo dedicado a observar el comportamiento de un trabajador o grupo de trabajadores realizando las diversas tareas que componen un trabajo. Es posible utilizarla junto a la entrevista en el lugar de trabajo.

Cuestionarios

A fin de obtener datos sobre los puestos de trabajo y sus tareas así como las actitudes del trabajador hacia aspectos del mismo. Puede utilizarse para conocer la apreciación que los trabajadores realicen sobre los niveles de dificultad e importancia de las tareas que realizan, y la frecuencia con que las llevan a cabo.

Participación

El investigador asume las tareas y responsabilidades del trabajador en su ocupación.

Auto-descripción del trabajo

Descripción comprensiva del trabajo efectuado por su actor, que comprende perspectiva y experiencia del trabajador, a fin de distinguir los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones, así como los elementos de las mismas que integran su puesto de trabajo.

Agenda de trabajo

El trabajador registra información en un diario organizado, de forma periódica, que indica las actividades y tareas que lleva a cabo, la frecuencia con que las realiza y el tiempo que ocupa en cada una de ellas.

Medios audiovisuales

Registro en imágenes de las actividades, operaciones y técnicas de un puesto de trabajo concreto y de las tareas asociadas al mismo, a fin de poder conseguir una observación repetida de la información registrada que permita un análisis exacto de dicho puesto de trabajo.

Estudios de los registros existentes

Análisis interno del conjunto de documentación y registro relacionados con la descripción, valoración, evaluación, programas de formación e incidencias asociadas a un puesto de trabajo en el seno de la empresa.

Análisis realizados por organismos competentes en relación a la estructura ocupacional y perfiles profesionales.

Grupo de trabajo

“Establecimiento de un grupo de discusión *ad hoc* con miembros cualificados de los departamentos de recursos humanos, técnicos y de producción, así como con los representantes legales de los/as trabajadores/as, para la definición y valoración de perfiles profesionales de los puestos de trabajo y análisis de tareas de los mismos, así como para la definición y

evaluación de planes de formación continua, a través de un modelo participativo, reglado, transparente, continuo y paritario, mediante las correspondientes comisiones”.⁸

La competitividad de la empresa depende en gran medida de la organización adecuada de las capacidades y competencias de los/as trabajadores/as y su óptima gestión.

⁸ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. El plan estratégico en la práctica. p. 232.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA ESTE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA EN ESTUDIO

2.1. Enfoque de la administración de recursos humanos en este centro de distribución, en esta industria de pinturas

Una base para poder cumplir con la misión de Recursos Humanos es el poseer a nivel corporativo una estructura organizacional definida que permita el logro de objetivos.

Para este fin, deberá haber una estructura básica documentada.

Políticas:

- a. Es política corporativa el respeto a las jerarquías para relacionarse con los colaboradores de las diferentes áreas funcionales de la corporación. Para ello, es indispensable que existan jerarquías claras dentro del organigrama corporativo.
- b. El respeto a los niveles jerárquicos debe ser un principio de cultura gerencial, que brinde a nuestros ejecutivos la certeza que sus decisiones serán respetadas.
- c. Dentro de la corporación deben prevalecer las relaciones disciplinadas basadas en el ejemplo de los superiores y la armonía entre sus colaboradores.

- d. Dentro de la empresa existen áreas funcionales y bajo éstas, ha quedado establecida una estructura organizacional definida.

2.2. Organizaciones y personas (cómo está compuesto este centro de distribución)

Áreas funcionales

La áreas funcionales están definidas en la empresa de tal manera que hay personas responsables por cada área y delegación de funciones en otras que logran constituir un equipo de trabajo, que buscando la sincronización y armonía en el desempeño se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Áreas de producción

- a. Manufactura química (Producción de pinturas)
- b. Manufactura de aplicadores (Producción de brochas y rodillos)
- c. Producción de productos derivados de la resma del árbol del pino)

Áreas de negocio

- d. Venta a distribuidores y mayoristas
- e. Venta Industrial
- f. Exportaciones. (Venta fuera de C.A).
- g. Venta al detalle
- h. Cadena de tiendas de venta al detalle pinturas
- i. Venta de productos de recubrimiento automotriz
- j. Reforestadora (Área encargada de programas de reforestación)

2.3. Alineamiento de objetivos organizacionales y personales manejados por esta industria

Es política corporativa mantener una estructura organizacional plana, donde los niveles jerárquicos no sobrepasen los 3 niveles. Dentro de esa estructura, los niveles jerárquicos existentes son los siguientes:

Nivel I Líderes corporativos

Son las personas que tienen bajo su cargo la dirección de un negocio en toda la región donde funcione el mismo (puesto prototipo director de *Wholesale*).

Nivel II Líderes de área

Son personas que tienen bajo su cargo la administración de un negocio en un país específica y reporta directamente al líder corporativo de negocio (puesto prototipo gerente de ventas).

Nivel III Líderes de equipo

Son personas que tienen a su cargo un equipo de trabajo específico en un área funcional de la empresa.

Reportan directamente a Líder de área (puesto prototipo: supervisor de ventas).

Nivel IV Equipos de trabajo

Son personas que ejecutan sus funciones sin dirigir directamente a otras personas, y reportan directamente al líder de equipo (puesto prototipo: vendedor).

2.4. Diagnóstico FODA de la situación actual

Fortalezas

Todo el personal de la empresa conoce la línea jerárquica que corresponde a su puesto de trabajo.

Todos los empleados conocen a fondo las funciones primarias y secundarias del puesto de trabajo que ocupan.

Hay colaboradores especializados para el control de calidad del producto final a entregar.

La empresa cuenta con personal joven, promedio de 25 años de edad.

Los trabajadores de la empresa con edad promedio de 25 años tienen mayor adaptabilidad al cambio e iniciativa para generar nuevas ideas.

Los colaboradores deben ser capacitados en el proceso de producción, lo cual hace que estos vean la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

En la empresa existe un buen clima organizacional en el que sobresale el respeto y la comunicación, lo cual facilita el buen desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.

Los empleados con actitud positiva dentro de la empresa realizan con mayor eficiencia sus actividades y funciones del puesto de trabajo.

Los miembros de mandos altos y medios están constantemente involucrados en los proyectos a los cuales la empresa está abasteciendo, ya que realizan un control en área de campo.

Cada uno de los miembros directivos están comprometidos de manera constante a la eficiencia de la empresa, no solo en producto, sino que, también en servicios y tiempos de entrega.

Oportunidades

Debido al crecimiento poblacional en Guatemala del 2,5%, la demanda de vivienda aumenta en un aproximado de 67 000 casas con lo cual la industria de la construcción se vuelve más atractiva y la empresa podría ser contratada para un mayor número de proyectos y a la vez generar mayor clientela externa

Oportunidad de abarcar nuevos mercados

Debilidades

Los incentivos que se otorgan a los trabajadores no son representativos para ellos, lo cual hace que la rotación de personal no disminuya.

El hecho de que haya personas jóvenes laborando con una edad promedio de 25 años en la empresa, podría darse casos de menor experiencia laboral y, por lo tanto, menos conocimientos y menos especialización en su área.

No se cuenta con un inventario de personal actualizado y ordenado, lo cual hace más difícil el control de ingreso y egreso de colaboradores a la empresa, debido a la alta rotación de personal.

El índice de rotación de personal de la empresa es de 15,30%.

El tiempo invertido en capacitación del personal del área operativo es muy largo en relación al tiempo que permanecen en la empresa, esto indica una rotación de personal constante (por ejemplo, la capacitación para el nivel operativo es aproximadamente de 3 meses y los trabajadores solo permanecen en la empresa de 1 año a 1 año y medio).

Los colaboradores que realizan su trabajo con una actitud negativa, no logran alcanzar el nivel de desempeño requerido, lo cual provoca el despido de los mismos, incrementando así la rotación de personal.

Cuando la actitud de algún empleado es negativa, ésta es transmitida a los demás trabajadores, creando problemas de rendimiento laboral.

Amenazas

Debido al crecimiento poblacional en Guatemala de 2.5% podrían surgir nuevas empresas en este tipo de industria, restándole participación a la empresa.

3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE APLICA ACTUALMENTE EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS

3.1. Revisión de puestos (incluye descripciones y perfiles de puestos)

Gerente de ventas wholesale

- a. Es responsable a implantar sistemas de apoyo al área de ventas y servicio al cliente para el área de *wholesale*, capacitando al personal a su cargo.
- b. Emite y autoriza las solicitudes especiales de los clientes.
- c. Liderea y coordina la atención de quejas de su área de responsabilidad.

Customer servicié⁹

- a. Coordina la disponibilidad de suministro del producto para el área de ventas *wholesale*.
- b. Maneja los pedidos administrando y monitoreando el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- c. Atiende las solicitudes de los clientes dándoles seguimiento hasta dejarlos satisfechos.

⁹ Servicio al cliente.

Gerente regional

Administra el sistema de calidad, trabajando y capacitando a su personal en los procedimientos relativos a la comercialización del producto.

Ejecutivo de ventas

- a. Establece y mantiene contacto con los clientes para conocer sus necesidades promueve y vende los productos.
- b. Comunica los requerimientos y cambios de las necesidades de los clientes
- c. Brinda soporte técnico a los clientes

Gerente de marca

- a. Es responsable de desarrollar el plan de mercadeo, las marcas y los canales de distribución de los productos comercializados por el área de ventas *wholesale*.
- b. Es responsable de la promoción de los productos organizando la publicidad de las marcas que se administran visitando a clientes actuales y potenciales para las mismas.
- c. Establece los controles de inventario del producto en todas las bodegas de la corporación, para su correcta rotación.
- d. Es responsable de la capacitación en temas relativos al mercadeo y ventas, de los ejecutivos de ventas del área *wholesale*.

Gerente de base de datos

- a. Es responsable de mantener una base de datos funcional Y actualizada; para el manejo adecuado de los precios y los costos del producto.
- b. Es el responsable de generar el historial de ventas y las órdenes de producto del área de *wholesale*, que se utiliza como herramienta de decisión en el área.
- c. Es responsable de verificar las políticas de precios y ofertas para su cumplimiento.

Procesador de datos

- a. Es responsable de generar reportes para el análisis de inventarios en las bodegas regionales de *wholesale*.
- b. Es responsable de revisar el suministro y existencias de producto en las bodegas de *wholesale* en Centroamérica.
- c. Es responsable de verificar que el sistema de red opere adecuadamente en los módulos utilizados por el área de *wholesale*.

Gerente de operaciones

Es el responsable de administrar la logística de preparación carga y entrega de los pedidos solicitados por las bodegas de la empresa y clientes locales como foráneos.

Asistente de operaciones

Es el responsable de mantener el control y el archivo exacto y correcto de todos los documentos del área de operaciones siguiendo los procedimientos del sistema de calidad.

Gerente de distribución local

Es el responsable de administrar las operaciones de preparación carga y entrega de los pedidos solicitados a la bodega central, por los clientes de *wholesale*. *Sitec y retail*.

Gerente de exportaciones

Es el responsable de administrar la preparación carga y entrega de productos de los pedidos solicitados a la bodega central por las bodegas regionales y clientes de exportación.

Piloto

Es responsable de las actividades de almacenaje, embalaje y entrega exacta y tiempo de los diferentes productos, enviados de la bodega central a los clientes *wholesale*, *sitec* y tiendas de la corporación.

Auxiliar de bodega

Es responsable de las actividades de almacenaje, embalaje y entrega exacta y tiempo de los diferentes productos, enviados de la bodega central a los clientes *wholesale*, *sitec* y tiendas de la corporación.

Operador de montacargas

Es el responsable de mantener la calidad del producto desde la recepción manejo almacenaje, embalaje, administración y control de todos los productos que ingresan y egresan a la bodega central desde el área de manufactura.

Digitador de inventarios

Es responsable de mantener registros exactos y a tiempo de todos los productos que ingresan a la bodega central, de manera que la información en el sistema sea congruente a las necesidades de las áreas de ventas de la corporación.

3.2. Análisis de los medios utilizados para reclutar personal

Es un parámetro estratégico corporativo, el forjar miembros capaces de cumplir metas. Para ello es importante, dotar a las áreas de personas con el perfil idóneo definido, para poder cumplir con ese parámetro estratégico.

Objetivo:

Asesorar a los líderes de la empresa en el reclutamiento, selección e inducción de sus colaboradores.

Políticas Generales

- a. Es política corporativa que el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal debe ser extremadamente cuidadosa, para asegurar el mejor desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.
- b. Es política corporativa que exista un reclutamiento permanente, con la finalidad de atraer continuamente a candidatos para formar parte de nuestro equipo de trabajo.
- c. Es política corporativa que todos los líderes conscientes de la importancia que la buena inducción del personal tiene. Como resultado personal idóneo, con la finalidad de retenerlo y corporación.
- d. Es política corporativa que las personas contratadas para cualquier puesto, deben cumplir con el perfil preparado para cada uno de ellos, y con clara vocación de servicio. Además, deben cumplir plenamente con los requisitos de los procesos de selección, contratación e inducción establecidos por la corporación.
- e. Es política corporativa que el departamento de Recursos Humanos participe en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de las diferentes áreas funcionales de la corporación. Sin embargo su participación será de asesoría, siendo

responsabilidad directa de los líderes la decisión final de la contratación, con el Visto Bueno de su Jefe Inmediato.

- f. Es política corporativa que para la contratación de líderes Corporativos, se debe tener el visto bueno de la Junta Holding
- g. Es política corporativa que para la contratación de líderes de Área se debe contar con el visto bueno del Presidente de la Corporación.
- h. Es política corporativa que todos los colaboradores que participen en el proceso de selección, contratación e inducción del personal conozcan a detalle la estructura organizacional del área funcional a la que ingresará la persona, el lugar específico del puesto y el perfil del puesto, con el fin de tener mejores parámetros para tomar la decisión que le corresponda dentro del proceso.
- i. Es política corporativa apoyar las promociones internas, previo a recurrir a fuentes externas para llenar una plaza vacante, con el propósito de motivar y dar oportunidad de desarrollo al personal de la empresa
- j. Es política corporativa permitir la contratación de familiares bajo las siguientes condiciones:
 - Que no exista relación de dependencia jerárquica directa
 - Que no pertenezcan a la misma área funcional de trabajo
 - Que no trabajen en el mismo centro físico de trabajo

- k. Es política corporativa permitir la recontractación de personal solamente si su trayectoria en la empresa fue buena y se retira de la empresa por desarrollo personal, estudios o situaciones de fuerza mayor. Si no cumple con esos requisitos, no se recontractará.
- l. Es política corporativa que existan cuatro categorías de contratación:
- Personal indefinido - permanente: el cual es contratado para ocupar una plaza por tiempo indefinido
 - Personal temporal: el cual es contratado por un período definido de tiempo para una tarea específica o para una época en la que se requieren sus servicios
 - Personal interino: el cual es contratado para suplir a un empleado que por motivos de enfermedad, estudios, maternidad u otro, debe ausentarse de su puesto por un período definido y acordado previamente con su jefe inmediato.
 - Servicios profesionales: son personas contratadas de manera temporal o indefinida, pero que establecen un contrato específico con la empresa donde la relación no es una relación de tipo laboral como está tipificado en la legislación laboral del país.

3.3. Análisis de la forma en que seleccionan sus candidatos

La selección es el proceso mediante el cual se elige, luego de varias etapas diseñadas para el efecto, al mejor candidato para llenar una plaza que exista en un área funcional de la corporación.

Se entiende que hay selección de personal siempre que exista una plaza vacante (temporal, interina o permanente) o una nueva plaza que requiera ser llenada, ya sea con personas de la corporación (traslado o ascenso) o por personas fuera de ella o una plaza nueva que se cree dentro de una área funcional.

Toda selección de personal deberá guiarse por tres parámetros:

- a. Calidad de selección: elegir al mejor candidato de entre las opciones para incrementar la posibilidad de un mejor desempeño en su puesto
- b. Riqueza de opciones: proporcionar al menos 3 candidatos que cumplan perfil por puesto, para tener realmente opciones de elegir al mejor.
- c. Rapidez de selección: se deberán llenar las vacantes con un plazo máximo de 30 días hábiles para no perjudicar el funcionamiento del puesto donde se genera la vacante.

Procedimientos:

- El líder del área que tiene la plaza vacante, llena el formulario requerimiento de personal y lo envía a recursos humanos
- El coordinador de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos verifica, que realmente haya una plaza vacante autorizada en la plantilla de personal. Si existe la vacante, procede a contactar candidatos sugeridos por el líder, y si no ha sugerido ningún candidato, procede a buscar candidatos externos en su banco de datos. Si no existe plaza

vacante o nueva autorizada el líder, se deberá buscar autorización del jefe inmediato.

- Si el coordinador de reclutamiento y selección posee candidatos en su banco de datos, procede a citarlos para iniciar el proceso de selección que se describirá a continuación. Si no existen candidatos procede a reclutarlos.

3.4. Análisis de la forma en que contratan al personal

Entrevista preliminar:

Realizada idealmente por Recursos Humanos, en donde se verifica que el candidato posea las características deseadas para el puesto y cultura de la organización, según lo determinado en el perfil de puesto. En esta entrevista además, deberá evaluarse el perfil social, experiencia para el puesto y el potencial de desarrollo del mismo.

El resultado de esta entrevista es un reporte del entrevistador, sobre su percepción acerca del candidato. (Formulario de entrevista inicial)

Pruebas psicométricas:

De acuerdo al puesto, RRHH¹⁰ deberá aplicar las pruebas Psicométricas determinadas previamente, las cuales incluirán entre otras: Pruebas de Personalidad (tipo de personalidad, características propias), Pruebas de Aptitudes y Habilidades (las requeridas en el puesto), Pruebas Técnicas (que miden el conocimiento técnico específico requerido en el puesto). El resultado

¹⁰ Recursos humanos

de esta etapa, es un reporte sencillo sobre la calificación obtenida por el candidato, respecto a la esperada idealmente.

Segunda entrevista:

Una vez superadas las dos etapas anteriores, el líder del área a la que la plaza pertenece, cita al candidato para entrevistarle. Esta entrevista estará basada totalmente en la metodología de la entrevista conductual establecida para ese puesto. El resultado de la entrevista será, un reporte hecho en el formulario

Evaluación de la entrevista conductual,

Chequeo de referencias:

Toda persona contratada, deberá contar con buenas referencias laborales y personales y si el puesto lo exige, buenas referencias bancarias y crediticias. Estas referencias deben ser chequeadas por Recursos Humanos, pero el líder debe apoyar, cuando el caso lo amerite con información de importancia para el efecto. El resultado es un informe presentado en el formulario chequeo de referencias

Evaluación médica precontratación:

Toda persona a la que se le vaya a hacer una oferta de trabajo, deberá haber pasado por una evaluación médica general, para evitar que se contraten personas con altas probabilidades de enfermar. Es RRHH el responsable de coordinar esta evaluación. Si por alguna circunstancia el candidato no es evaluado previo a ser contratado, es responsabilidad de RRHH evaluarle dentro

de los primeros dos meses de prueba. El resultado de esta etapa es un reporte del Coordinador de Salud en el que informe sobre el estado de salud del candidato. Formulario Reporte de Evaluación Médica.

Entrevista de contratación: solo después que el candidato demostró ser el candidato idóneo dentro del proceso de selección, se le hace una oferta de trabajo. Esa decisión corresponde exclusivamente al líder del equipo para el cual trabajará el candidato.

El proceso de selección finaliza cuando el candidato acepta la oferta de trabajo y la plaza vacante ha quedado llena.

3.5. Análisis de cómo realizan la inducción al puesto

Es el proceso mediante el cual, se integra a las personas a sus nuevos puestos de trabajo. El primer contacto con la empresa y con el puesto de trabajo es de vital importancia, por lo que la orientación que el líder del equipo brinde a la persona que toma un nuevo puesto de trabajo, ayudará a realizar una mejor integración y con ello aumentar la probabilidad de obtener resultados más pronto.

Este proceso de inducción es además, complemento del proceso de selección, ya que aquí es donde el líder verifica, si la decisión tomada en el proceso de selección fue válida. De tal forma, es indispensable que en este período de inducción se evalúe el rendimiento del nuevo colaborador, porque al finalizar el mismo, se debe confirmar a la persona en el puesto o retirarla e iniciar un nuevo proceso de selección.

Procedimientos:

Se inicia el período de inducción el primer día de labores del nuevo miembro de la corporación. Este período consta de las siguientes etapas:

- a. Etapa bienvenido a bordo: es esta etapa se busca dar una orientación general al nuevo empleado. Para el efecto se ha diseñado el formulario bienvenido a bordo el cual indica los factores más importantes que el jefe debe inducir en el área específica de trabajo. La responsabilidad de esta primera etapa es del líder del equipo de trabajo al que pertenezca el nuevo empleado, y debe ser aplicado el primer día de trabajo. El formulario bienvenido a bordo deberá regresar firmado por el nuevo empleado a RRHH, donde se verificará su cumplimiento y se le archivará en el expediente personal respectivo. Este formulario firmado, es un requisito de ingreso a nómina.

- b. Evaluación de primero y segundo mes de prueba: el período de prueba en el puesto puede variar de 3 a 6 meses, pero por aspectos legales se toma como de 2 meses. Esta etapa se realiza así: Al finalizar los primeros 30 días de trabajo el líder evalúa el desempeño del nuevo colaborador, utilizando el formulario evaluación de primer mes de prueba. Luego lo comenta con éste, retroalimentándole de los aspectos positivos de su desempeño y de los que debe mejorar, estableciendo un plan de mejoramiento para las siguientes semanas. Si la evaluación es deficiente y la persona no llena requisitos mínimos para el puesto, se deberá dar de baja inmediatamente, para evitar seguir entrenando a una persona cuyas probabilidades de ser un miembro productivo para la corporación, son mínimas. Cualquiera que sea la decisión, se envía el formato de evaluación a RRHH (firmada por el empleado y el jefe).

Si la evaluación indica que es una persona con probabilidades de tener un buen rendimiento en la corporación, se sigue la relación laboral y a los 55 días de ingreso se le hace la evaluación del segundo mes de prueba. El procedimiento es similar a la evaluación del primer mes. Si el empleado ha presentado un rendimiento adecuado, se le confirma en el puesto y si no, se le da de baja, De igual forma, se envía el formato de evaluación a RRHH, firmado por el empleado y el jefe. Tanto la primera como la segunda evaluación, deberán quedar registradas en el expediente personal del empleado.

- c. Curso de inducción corporativa: la próxima etapa consiste en el curso de inducción corporativa, el cual es impartido por RRHH con una duración aproximada de 4 horas. Este curso se deberá impartir dentro de los primeros 60 días de trabajo del nuevo empleado. Es responsabilidad de RRHH, enviar invitaciones personales para ese curso, pero además es responsabilidad del líder, facilitar el tiempo para que su colaborador participe en el mismo.

- d. Entrenamiento del personal: esta etapa depende del tipo de puesto del que se trate. Todo puesto tiene un entrenamiento específico, el cual debe estar documentado en el formulario entrenamiento en el puesto. El responsable de esta etapa es el líder. Su responsabilidad consiste, en establecer los contactos necesarios para que las personas que realicen el entrenamiento, estén disponibles en un calendario que se estructure para el efecto. Asimismo, deberá verificar que el nuevo empleado haya realmente aprendido lo que se esperaba en el período de entrenamiento.

Al finalizar el proceso de inducción se esperan los siguientes resultados:

- Orientación general a la empresa y el puesto de trabajo
- Verificación que la selección del candidato fue la correcta porque cumple con los requisitos necesarios.
- Orientación corporativa para que el nuevo empleado conozca no solo su área funcional sino toda la corporación u entrenamiento en aspectos fundamentales del puesto de trabajo.

El período de inducción concluye administrativamente, al confirmar al nuevo empleado en el puesto de trabajo, a los dos meses. Internamente concluye, cuando el período de entrenamiento haya concluido.

4. PROPUESTAS DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYAN A UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

4.1. Elaboración de la visión y misión del departamento de Recursos Humanos

La gestión del departamento de Recursos Humanos ha sido redireccionada en los últimos años, de un departamento operativo a un departamento estratégico, sin descuidar lo operativo, para que participe en decisiones importantes dentro del grupo directivo interno. Debido a que en la mayoría de decisiones que se adoptan, serán los colaboradores de éstas quienes las ejecutarán, entonces, la frase, un tanto trillada, de que el capital humano es el más importante dentro de las empresas tiende a tomar relevancia y real aplicación hoy en día y en esto, es el departamento de Recursos Humanos quien juega un papel muy importante dentro de su gestión estratégica de desarrollo de personal y dentro de su valor agregado a las empresas.

Por esta razón, la participación del departamento de Recursos Humanos, desde esta nueva perspectiva estratégica se ha convertido en trascendental.

Asimismo, teniendo como referencia la actual gestión del departamento de Recursos Humanos, y de la implantación del modelo de planeación estratégica para la empresa por el próximo período de cinco años, se hace necesario proponer un modelo de planeación estratégica específico para el departamento de Recursos Humanos, que acompañe y dé soporte de manera directa al plan estratégico general de la empresa y que defina, de manera particular como

departamento, una misión y visión que establezcan una razón de ser o sentido de misión y que luego de esto, se definan claramente objetivos y estrategias para la gestión del departamento, que estén en concordancia con los procesos de otros departamentos y, en general, a la estrategia que la empresa definió.

a. Misión

Somos un departamento de servicio, comprometidos con la administración del cambio, la optimización de los procesos de recursos humanos y la administración óptima de programas que promuevan la convivencia dentro del ámbito laboral, para contribuir a mantener un buen clima laboral, la motivación y el reconocimiento continuo del recurso humano.

b. Visión

Deseamos estar a la vanguardia de los avances informáticos en materia de recursos humanos y lograr ser socio estratégico que sea soporte y apoyo a la actividad comercial de la empresa.

c. Valores

Estos valores están conceptualizados de acuerdo con la estrategia e intereses que persigue la empresa y son los que rigen las actividades y operaciones internas, además, rigen el proceder para con nuestros clientes y relaciones comerciales:

d. Ética

Nuestro trabajo debe realizarse bajo los principios de una conducta que maneje la información y solución de problemas en forma confidencial, directa y con criterio profesional.

e. Responsabilidad

Debemos realizar todas nuestras actividades con un alto grado de responsabilidad, tomando en cuenta que cada decisión afectará de forma directa a la empresa y a los colaboradores en general.

f. Trabajo en equipo

El consenso, compromiso y la participación en equipo será la plataforma para llevar con éxito cada actividad.

g. Calidad

Asumimos el compromiso de que cada actividad, proceso y tarea que realicemos se lleve a cabo con mucho profesionalismo y calidad, desde el primer momento.

h. Objetivos

- Establecer planes de sucesión y desarrollo profesional para retener a nuestro talento utilizando para el efecto, evaluaciones de 360° y centros de evaluación, que detecten las competencias de los

colaboradores para que puedan suceder de manera emergente o en definitiva las diferentes posiciones que la empresa posee.

- Crear la evaluación anual que mida el desempeño de cada colaborador.
- Promover el trabajo en equipo, a través de actividades de capacitación y actividades sociales para contribuir al logro de los objetivos empresariales
- Medir anualmente el clima laboral de la empresa para conocer los niveles de satisfacción de todos los colaboradores.
- Realizar comparaciones con otras empresas del área para conocer los beneficios de éstas y mejorar o igualarlos, según sea el caso, para beneficio de los colaboradores.

i. Estrategias

A continuación se presentan cada una de las estrategias que apoyarán la estrategia general adoptada por la empresa y son parte de los objetivos propuestos, dentro de las funciones y actividades propias del departamento de Recursos Humanos:

j. Fortalecimiento de la gestión del departamento de Recursos Humanos

Esta estrategia persigue darle más peso y valor agregado a la función del departamento, ya que propone la optimización de los procesos de cada puesto

y la creación de un puesto de asistente con funciones de desarrollo organizacional. Las actividades que se proponen son las siguientes:

- Crear un puesto de asistente de recursos humanos con funciones y atribuciones de desarrollo organizacional, que dentro de sus principales funciones tenga todas aquellas actividades y responsabilidades de carácter estratégico, como la medición de climas laborales, evaluaciones de 360 grados y del desarrollo integral de los colaboradores, dentro del marco de desarrollo organizacional.
- Profundizar en las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, utilizando para esto las descripciones de puestos de todos los integrantes del departamento de Recursos Humanos.
- Definir las actividades de todos los asistentes del departamento Recursos Humanos con el propósito de optimizar la gestión.

Tabla I. Empresa de pinturas departamento de recursos humanos plan para el fortalecimiento de la gestión del departamento de recursos humanos

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Presupuesto
1	Crear un puesto de asistente de Recursos Humanos con funciones de Desarrollo Organizacional.	El jefe del departamento deberá definir el perfil, competencias y funciones de la persona que ocupará este nuevo puesto dentro del Departamento de Recursos Humanos.	Asistente de reclutamiento y selección de personal.	Sueldo inicial de Q.8, 000.00
2	Revisión de las descripciones de puestos.	El jefe del departamento tendrá Jefe de reuniones con cada colaborador del Recursos departamento para evaluar las Humanos descripciones y sus respectivas atribuciones.	Jefe de departamento	No se necesita
3	Definir actividades y procesos nuevos, derivado de revisión de las descripciones de puestos.	Elaborar diagramas de procesos en donde estén detalladas todas las funciones del departamento y su interrelación con las funciones y responsabilidades internas y las de otros departamentos de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	No se necesita

Fuente: elaboración propia.

k. Plan de sucesión y desarrollo profesional

Esta estrategia está dirigida a definir planes de sucesión y desarrollo profesional del personal, que permitan retener el talento humano actual de la empresa.

Para el efecto, se presenta las actividades que se deberán adoptar para que esta estrategia brinde los resultados esperados:

- Se definirán las posiciones clave de la organización.
- En un formato se registrará a los posibles candidatos para las posiciones clave y el tiempo en que podrían estar listos para ocupar la posición en que se les propone.
- Se seleccionará a un grupo de colaboradores con alto potencial para participar en centros de evaluación y evaluaciones de 360° y conocer sus competencias para que a partir de ahí se decida apoyar, o no, en planes de desarrollo profesional.
- Se definirán las competencias necesarias que contribuyan con la estrategia general de la empresa, dentro de la planeación estratégica adoptada.

Tabla II. Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la sucesión y desarrollo profesional

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Se definirán las posiciones clave de la organización.	En conjunto con los jefes de cada área se definirán las posiciones clave de la empresa .	Gerente General y jefes de depto.	Primer semestre	No se necesita
2	Se elaborará un formato para registro de los candidatos a planes de sucesión y desarrollo,	El jefe de Recursos Humanos propondrá los modelos de formato en la reunión de jefes.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre.	No se necesita
3	Se seleccionará al grupo de colaboradores con algún potencial para participar en centros de evaluación y evaluaciones de 360.	El grupo de colaboradores será convocado, de acuerdo a la programación que realice el Departamento de Recursos Humanos.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre	Centro de evaluación; Q.10,000.00 y evaluación de 36° Q.500.00 por participante.
4	De acuerdo con la estrategia principal de la empresa, se definirán las principales competencias.	El jefe de Recursos Humanos propondrá un listado de competencias y su respectiva definición, para mejor entendimiento de cada competencia.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre	No se necesita

Fuente: elaboración propia.

4.2. Elaboración de descripciones de puestos

“Esta estrategia busca establecer una evaluación anual que mida el desempeño de cada colaborador en todos los niveles de la organización y que sea asociada al pago de un bono, de acuerdo al alcance de los resultados

globales de la organización y a las metas definidas para cada colaborador al principio de cada año”¹¹.

Para que la estrategia cumpla con elevar el desempeño de los colaboradores se proponen las siguientes actividades:

- a. Al principio de cada año cada jefe deberá definir metas para cada colaborador y cada meta deberá estar ponderada hasta totalizar 100%.
- b. Las metas definidas deberán ser aportes adicionales a las atribuciones inherentes a un puesto de trabajo.
- c. Estas metas deberán ser revisadas cada tres meses por el jefe o superior, para evaluar el alcance.
- d. Al final del año, se hará una evaluación final del cumplimiento de las metas y se determinará el porcentaje de alcance.
- e. Se deberá asignar una parte del presupuesto y cada mes, se designará una parte a la provisión contable para el pago del bono anual por metas.
- f. La meta alcanzada será pagada con un bono anual, el que deberá definirse, junto con la Gerencia General, como estará ligado a los resultados de la empresa.
- g. Las metas deberán estar relacionadas a la estrategia principal de la empresa.

¹¹ Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. Administración. p. 230.

Asimismo, se deberá definir modelos de metas que deberán tener los diferentes puestos de la empresa de acuerdo al nivel de decisión dentro del organigrama y que pueden seguir el siguiente esquema:

- a. Gerentes y jefes de departamento: proyectos
 - Proyectos y propuestas nuevas de negocio 60 por ciento.
 - Mantener un nivel de desempeño no menor al 80 por ciento en la evaluación.
 - De 360°. 25 por ciento.
 - Mantener la satisfacción del clima laboral mayor o igual a 80 por ciento .15 por ciento.

- b. Supervisores de ventas
 - Proyectos y propuestas nuevas de negocio 50 por ciento.
 - Mantener un nivel de desempeño no menor al 80% en la evaluación
 - De 360°. 25 por ciento.
 - Alcance y cumplimiento de metas de grupo al que supervisa 25 por ciento.
 - Fuerza de ventas
 - Nuevos productos y apertura de nuevos mercados 65 por ciento.
 - Metas de venta de productos de la cartera 25 por ciento.
 - Trabajo administrativo 10 por ciento.

- c. Puestos operativos
 - Proyectos y propuestas para mejorar procedimientos existentes 60 por ciento.
 - Seguimiento a proyectos de años anteriores 25 por ciento.
 - Elaboración del trabajo operativo actual 15 por ciento.

4.3. Elaboración de perfiles de puestos

Siendo este el problema, la formulación del problema nos conllevaría a los siguiente: ¿Cómo se relacionan las descripciones de cargo (concretamente el perfil del cargo) con los procesos de reclutamiento y selección?

Los objetivos específicos a establecer son:

- a. Conocer el proceso de análisis de cargos.
 - b. Entrevistar a los ocupantes de los cargos para su respectivo análisis.
 - c. Realizar el seguimiento para la corrección y validación de las descripciones de cargos, por parte del personal directivo.
 - d. Determinar las relaciones de las descripciones de cargo, concretamente el perfil del cargo, con los datos recolectados.
- De la muestra seleccionada, específicamente lo relacionado con el perfil del cargo, el cual constituye la base del estudio realizado, se puede concluir que las primeras variables: nivel educativo y experiencia son homogéneas para cada una de los niveles de los cargos. Esto a su vez responde a niveles establecidos dentro de la empresa que permiten diferenciar y establecer los requisitos indispensables que debe poseer la persona que opte interna o externamente por el cargo.
 - En cuanto a conocimientos, habilidades y manejo de equipos, estas capacidades son medidas a través de las pruebas psicotécnicas, en una parte que no involucra el perfil del cargo.

- El perfil del cargo retroalimenta el reclutamiento tanto internamente (análisis de candidatos pertenecientes a la compañía) como externamente (llamado de personal por medio de la prensa, por ejemplo), definiendo los requisitos necesarios que deberá poseer el aspirante para un cargo determinado. El nivel educativo, idiomas, experiencia, conocimientos, habilidades y manejo de equipos, constituyen la información básica para hacer llamados para el reclutamiento tanto externo como interno (dependiendo del caso). Sólo para cargos muy específicos, cuyos niveles de complejidad así lo requieran pueden apoyarse en otros elementos contenidos en la descripción de cargos. Posteriormente, los aspirantes interesados procederán a enviar sus curriculum al departamento de selección.
- Para reclutar personal se requiere tener información de los conocimientos, habilidades, educación y experiencia que requiere el cargo. Como se puede ver, la sección del perfil del cargo contiene esta información, sirviendo entonces como base para el reclutamiento tanto interno como externo.
- Posteriormente, el perfil del cargo retroalimenta a la selección de la siguiente manera: luego de haber revisado los curriculum enviados, se llaman a las personas que cubren los requerimientos del perfil. Después, se testifica que el perfil del cargo y el aspirante sean realmente compatibles, en una primera entrevista con el departamento de selección. Finalmente el perfil del cargo es utilizado para llevar a cabo una parte de las pruebas psicotécnicas. Por ejemplo, con el perfil de base, se examinan los idiomas (si se requiere), los conocimientos, las habilidades y el manejo de equipos (si es necesario). Es hasta este punto

donde el perfil del cargo es tomado en cuenta, ya que en la fase posterior correspondiente a la entrevista con el supervisor, esta no es necesaria.

- Chiavenato (1997) expone que las descripciones de cargo permiten “determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal”. Es entonces, el perfil del cargo específicamente, el cual se encuentra en la descripción de cargos, el que contiene la información requerida para una parte del proceso de selección.
- En tal sentido se puede comprobar que el perfil del cargo de las descripciones realizadas en la empresa, sí retroalimentan los subsistemas de reclutamiento y selección.
- Se puede decir que las descripciones de cargo son la base para un sinnúmero de procesos dentro de la empresa, especialmente para el departamento de recursos humanos. Las descripciones de cargo son un aporte invaluable para llevar a cabo exitosamente los objetivos de una empresa. Más aún, cuando en la actualidad, el personal directivo de las compañías busca cada vez más la perfección en sus procesos y la superioridad frente a la competencia.

4.4. Rediseño de la ruta de contratación

Los recursos humanos son un punto clave dentro de una empresa es por eso que se necesita conocer los tipos de procesos a llevarse a cabo para la contratación de personal en la empresa, incluyendo el reclutamiento, selección, motivación, etc.

Esta empresa se considera que esta en época de cambios ya que ha crecido un 50 por ciento en clientes, ventas, personal en los últimos años. Al aplicar metodologías de administración y utilizar tecnología de vanguardia, se transforma rápidamente al apoyar a los administradores en la toma de decisiones relacionadas con el factor humano de la empresa.

El sistema está compuesto de los siguientes módulos:

a. Organización

Este módulo permite al usuario la administración de las unidades organizacionales de la empresa y la creación de perfiles de puestos que le serán útiles para la simulación de nuevas estructuras, el dibujo de organigramas, la contratación de personal en el módulo de Reclutamiento y Selección, la aplicación y seguimiento de las evaluaciones de desempeño en el módulo del mismo nombre, etc.

b. Reclutamiento y selección

Permite automatizar y, opcionalmente, descentralizar las actividades de los distintos flujos de trabajo, a fin de obtener estadísticas de servicio en cada uno de los eventos. Este módulo permite realizar búsquedas tanto en el inventario de personal de la empresa como en las distintas bolsas de trabajo. Los procesos puede ser realizados en base a los perfiles de puesto y la disponibilidad de plazas vacantes en las unidades organizacionales administradas vía el módulo de organización o bien, a través de búsquedas con parámetros.

c. Capacitación

Permite el seguimiento de la capacitación programada como resultado de la creación de los planes anuales de capacitación, la capacitación necesaria según los perfiles de puesto definidos en el módulo de organización, la capacitación originada en los módulos de desarrollo de personal y evaluación de desempeño o aquella surgida en procesos tales como la detección de necesidades, entre otros. Este módulo permite clasificar la capacitación necesaria para el cumplimiento de estándares de calidad (ISO) grupos de trabajo, áreas de responsabilidad, jerarquías, etc., así como la emisión de los informes oficiales y el costeo de la misma.

d. Desarrollo

Es el módulo mediante el cual se determinan de manera gráfica, las rutas de desarrollo por puesto y persona apoyado en la información de los perfiles de puesto y las estructuras organizacionales definidas en el módulo de organización.

Este módulo prevé que un puesto o persona pudiera tener múltiples vías de desarrollo y por lo tanto, distintas necesidades de capacitación y/o asignación de tareas para acceder al siguiente ascenso. Este módulo permite dar seguimiento a dicho desarrollo, de tal manera que se pueda acceder en cualquier momento al personal que puede ocupar una vacante para un determinado puesto.

e. Compensaciones

Es una herramienta para determinar los tabuladores de sueldos adecuados para la empresa, a través de tendencias de pago internas y del mercado. Es a

través de este módulo que se lleva a cabo la administración de las compensaciones del personal, apoyándose de información proveniente de módulos como el de evaluaciones de desempeño y generando información para el módulo de nómina en forma de incrementos de salario, entre otras cosas.

f. Seguridad industrial

Mediante este módulo se determina el grado de riesgo de las compañías, así como la protección de accidentes que permiten pronosticar el nivel de siniestralidad en la empresa. A partir de esta información se desarrollan programas de capacitación e información para la prevención de accidentes. Esto es posible mediante el registro de accidentes, la frecuencia con que se presentan, la clase de accidentes, la cantidad de personal expuesto, los agentes de riesgo, entre otros.

g. Servicios médicos

A través de éste módulo se tiene acceso a información referente a los servicios médicos otorgados a los empleados y sus beneficiarios tanto dentro de la empresa, como con servicios médicos externos. La información permite conocer la cantidad y el costo de los servicios subcontratados en Hospitales, laboratorios, los reembolsos hechos al personal especialistas, etc. También se obtienen los montos de que solicita éste tipo de servicios a instituciones no incluidas en la cartera subcontratada.

h. Inventario de recursos humanos

Concentra toda la información generada en todos los módulos del sistema, permitiendo obtener información de un empleado de todos los eventos que le

sucedieron desde el momento de su contratación, hasta la salida del grupo o empresa. También es posible obtener información a través de estructuras organizacionales, departamentales, de centros de costo, regionales, etc. De conceptos tales como capacitación, contrataciones, percepciones y deducciones en nómina, servicios médicos, ascensos, sueldos etc.

i. Tiempo y accesos

Registra automáticamente los movimientos relacionadas con entradas y salidas del personal a través de lectores ópticos de código de barra y/o cinta magnética estampados en credenciales de identificación. Mediante las transacciones de éste módulo, el usuario define un catálogo de incidencias en las que indica el tipo de entrada-salida, por ejemplo, tiempo extra, permisos con sueldo, sanciones, incapacidades, retardos, vacaciones, etc., asignando a cada incidencia una acción en mecanismos de acceso tales como puertas, semáforos y torniquetes.

Mediante la programación de actividades, es posible obtener comparativos entre el tiempo programado para las actividades, y el tiempo real de las mismas. Este módulo cuenta con un amplio repertorio de reportes estadísticos tales como, informes por tipo de incidencia de ausentismo y asistencia, estadísticas de visitantes por centros de costo, tarjetas de reloj marcador, asistencias autorizadas en días festivos, etc.

Además de lo anterior, el usuario define el criterio de pago-descuento de cada incidencia para que éste se refleje de manera automática en el módulo de nómina.

Mientras que en el módulo de nómina se lleva el histórico de los conceptos en forma de pagos o descuentos, en relojes marcadores se lleva el control histórico de éstas incidencias en forma de tiempo.

j. Nómina

Es un módulo configurable por el usuario final tanto en su formulación como en sus procesos. Esta configuración le permite un alto grado de independencia al usuario de las áreas técnicas así como la habilidad de procesar nóminas de diferentes características como son nóminas por concepto de honorarios, nóminas de jubilados, nóminas por actividad y destajo, etc.

Nómina cuenta con módulos especializados para vacaciones, adeudos, seguro social, fondo de ahorro, caja de ahorro, procesos anuales y presupuestos, adicionales a aquellos necesarios para el proceso normal de nómina.

La información para el proceso de las nóminas puede captarse, a través de las interfaces del módulo, desde sistemas de relojes marcadores, de producción, de comedor, etc.

4.5. Elaboración de guías para dar la inducción

La inducción y orientación tiene por objeto proporcionar a un nuevo empleado la información que necesite, a fin de que trabaje con comodidad y eficacia en la organización.

La inducción ayuda a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin tener problemas. La inducción y la orientación involucran la

introducción de los nuevos empleados a la empresa para conocer funciones, tareas y personas.

Actualmente cuentan con técnicas que permiten orientar y familiarizar al nuevo empleado con la empresa, las cuales son aplicadas por el gerente administrativo ya que en el momento de realizar una nueva contratación recibe al nuevo empleado proporcionándole información acerca de la empresa dando a conocer únicamente los objetivos, la Misión y Visión de la misma.

La inducción al puesto, no cuenta con procedimientos por escrito que describan las funciones y atribuciones del nuevo empleado, ya que estas son proporcionadas algunas veces verbalmente y en otras ocasiones son obtenidas únicamente por la observación directa que realiza el nuevo empleado. Lo cual no permite proporcionar la información necesaria y así lograr un trabajo con eficacia.

A continuación se presenta una sugerencia de material de inducción.

Manual de inducción de la empresa

Bienvenida (o) a la empresa, estimado (a) compañero (a):

Las autoridades y personal de la empresa le dan la más cordial bienvenida al haberse integrado a esta gran familia.

Con su apoyo y colaboración lograremos la formación y desarrollo de la empresa, por lo que no queremos que se sienta como un extraño entre nosotros como generalmente sucede cuando se es recién ingresado a un centro de

trabajo: por el contrario le pedimos nos considere como COMPAÑEROS que pretendemos contribuir a su proceso de adaptación e integración.

Con el propósito de que la empresa le sea familiar desde el primer momento, le invitamos a que lea cuidadosamente el presente manual, que le brinda información valiosa, la cual no dudamos le será de suma utilidad, tanto para tener una visión general del que hacer, de la que ahora es su organización, como de las responsabilidades y beneficios de ser miembro de ésta.

Misión de la empresa

Proveer al cliente productos químicos e industriales utilizando equipo de tecnología de punta, con lo cual garantizamos la calidad del producto a un precio accesible de manera que satisfagan las expectativas del consumidor, logrando con ello posicionamiento de marca y por ende fidelidad de parte del cliente para con la empresa.

Visión de la empresa

Convertirnos en una empresa líder en relación a la distribución y comercialización de productos químicos industriales, tanto en el sector supermercados como institucional y mayorista, de manera que se nos identifique como la mejor opción en el medio.

Organización

Para el cumplimiento de las funciones que tiene definidas la empresa se integra con la siguiente estructura organizacional:

- a. Nivel Estratégico
 - Gerencia General

- b. Nivel táctico
 - Ventas
 - Contabilidad
 - Recursos Humanos
 - Producción
 - Políticas de la empresa
 - Jornada de trabajo

Para todo colaborador de empresa, la jornada laboral es la siguiente:

Departamento de Producción

De 08:00 a 12:00 horas, y;

Gerencia General

Departamento de Contabilidad

Departamento de Ventas

Departamento de Producción

Departamento de Recursos Humanos

Junta Directiva

De 13:00 a 17:00 horas, de lunes a sábado

Departamento de Ventas

De 08:00 a 12:00 horas, y;

De 13:00 a 17:00 horas, de lunes a sábado

Departamento de Contabilidad

De 08:00 a 12:00 horas, y;

De 13:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes

De 08:00 a 12:00 horas, el día sábado

Asistencia y puntualidad

Para llevar los registros correspondientes, en el área de producción y contabilidad todo colaborador deberá marcar una tarjeta de entrada y salida diariamente a sus labores que servirá de referencia para el pago de nómina quincenal.

Asuetos

En lo que respecta al personal de ventas tendrá licencia con goce de salario los días siguientes dependiendo de la época y la demanda de producto:

- a. 1 de enero (año nuevo)
- b. Jueves Santo medio día
- c. Viernes Santo
- d. Sábado de Gloria
- e. 1 de mayo (día del trabajo)
- f. 30 de junio (día del ejército)
- g. 15 de septiembre (día de la independencia)
- h. 20 de octubre (día de la revolución)
- i. 1 de noviembre (día de los santos)
- j. 25 de diciembre (navidad)
- k. Fiesta patronal de la localidad.

Derechos del trabajador (a)

- a. A no ser removido de su puesto, a menos que incurran en las causas de despido debidamente comprobadas, previstas en la ley.
- b. A gozar de un período anual de vacaciones remuneradas de quince días hábiles después de cada año de servicios continuos.
- c. A licencias con o sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas.
- d. A recibir en la primera quincena del mes de diciembre el 50 por ciento de aguinaldo y el otro 50 por ciento en la primera quincena de enero, que se liquidará de conformidad con la ley.
- e. A recibir indemnización por despido injustificado directo o indirecto, equivalente a un mes de salario por cada año de servicio continuo y si los servicios no alcanzaren a un año, a la parte proporcional al tiempo trabajado.
- f. A un salario justo que le permita una existencia decorosa de acuerdo a las tareas o atribuciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.
- g. Derecho a descanso forzoso según lo establecido en la ley en el caso de maternidad, con goce de salario.

¿Qué esperamos de usted como trabajador (a)?

- a. Colaborar en el mejoramiento de los procedimientos de trabajo.
- b. Atención, servicio de buena calidad a los clientes en general.

- c. Seguimiento de instrucciones.
- d. Cumplir lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
- e. Comportamiento ético y moral.
- f. Higiene y presentación personal adecuada.
- g. Respetar a los compañeros de trabajo, subalternos y jefes.
- h. Hacer buen uso del mobiliario y equipo de la empresa.
- i. Velar por resguardar la buena imagen de la empresa.

Obligaciones del trabajador

- a. Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos, conforme a los procedimientos de la empresa, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos.
- b. Guardar discreción, aun después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.
- c. Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar de su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- d. Evitar dentro y fuera del servicio la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la empresa.
- e. Asistir con puntualidad a sus labores.

- f. Actuar con lealtad en el desempeño de sus tareas.
- g. Aportar iniciativa e interés en beneficio de la empresa.
- h. Contribuir a lograr objetivos de la empresa.

Prohibiciones al trabajador

- a. Ejercer actividades o hacer propaganda de índole político, durante horario laboral y en lugar de trabajo.
- b. Ninguna persona podrá desempeñar más de un empleo o cargo remunerado.
- c. Presentarse en estado de ebriedad o drogado.

Inducción Específica

- a. Presentación del jefe o encargado de la unidad

El encargado del proceso de inducción deberá presentarle al jefe o encargado de la unidad al nuevo colaborador, de manera que éste tenga en claro con quien avocarse y apoyarse en el desempeño de sus actividades.

- b. Presentación del personal de la unidad

El jefe o encargado de la unidad deberá presentarle al nuevo colaborador a los demás compañeros y el puesto que ocupan dentro de la unidad para que se vaya familiarizando con ellos.

c. Entrega del descriptor de puestos

Se entregará el descriptor de puestos al colaborador de manera que conozca con claridad el nombre del puesto, la ubicación dentro de la unidad, quién es su jefe inmediato, quiénes son los subalternos. Al mismo tiempo que tenga en claro cuáles son las atribuciones que debe de desempeñar cuál es la relación que debe mantener dentro de la unidad y autoridad que deberá ejercer.

d. Políticas internas

Permisos

El trabajador deberá solicitar como mínimo tres días antes al encargado o jefe de la unidad cuando requiera algún permiso.

Vacaciones

Todo trabajador tiene derecho a vacaciones pagadas, después de cada año de trabajo continuo cuya duración mínima es de quince días hábiles.

Entrenamiento en el puesto de trabajo

El entrenamiento deberá ser impartido y supervisado por una persona experta en el puesto de trabajo quien deberá proporcionarle las herramientas que le permitan desempeñar un trabajo efectivo.

4.6. Análisis de clima organizacional

Debido a que gran parte del éxito de una organización depende del conocimiento que sus directivos tengan del clima organizacional, sus componentes y cómo pueden cambiarlo para beneficio de los resultados de la organización y de todos los colaboradores en general, esta estrategia es de vital importancia. Por esta razón, se proponen las siguientes actividades:

- a. Se establecerá la medición anual del clima laboral de toda la empresa.
- b. Se evaluarán categorías específicas como: trabajo en equipo, toma de decisiones, sueldos, beneficios, estructura organizativa, infraestructura u otras áreas de interés para la empresa.
- c. Después de conocer los resultados, se hará un plan de seguimiento a las áreas susceptibles de mejora.
- d. Los resultados del clima se definirán como meta personal de todos aquellos colaboradores que tengan a cargo grupos de trabajo, con el propósito de que sean responsables de mantener un ambiente favorable para todos los miembros de su grupo.

Tabla III. Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la medición del clima laboral

No	Estrategia	Actividad	Responsable	Presupuesto
1	Medir anualmente el clima laboral.	Se definirán las categorías a evaluar, el cuestionario y la manera de ponderar los resultados.	Nuevo asistente de Recursos Humanos.	No se necesita.
2	Comunicar los resultados.	El Gerente General, en reunión con todo el personal, dará a conocer los resultados del clima laboral.	Jefe de Recursos Humanos	No se necesita.
3	Plan de seguimiento.	Derivado de los resultados, se hará seguimiento a las áreas susceptibles de mejora que hayan puntuado por debajo del 75% de satisfacción.	Jefes de área.	Se definirá, dependiendo de los resultados obtenidos.
4	Evaluación del alcance al plan de seguimiento.	Cada jefe de área informará en los primeros tres meses del año, su avance en el seguimiento de las áreas susceptibles de mejora.	Jefes de área.	Se definirá, dependiendo de los resultados obtenidos.

Fuente: elaboración propia.

4.7. Evaluación del desempeño

Esta estrategia busca establecer una evaluación anual que mida el desempeño de cada colaborador en todos los niveles de la organización y que sea asociada al pago de un bono, de acuerdo al alcance de los resultados globales de la organización y a las metas definidas para cada colaborador al principio de cada año.

Para que la estrategia cumpla con elevar el desempeño de los colaboradores se proponen las siguientes actividades:

- a. Al principio de cada año cada jefe deberá definir metas para cada colaborador y cada meta deberá estar ponderada hasta totalizar 100%.
- b. Las metas definidas deberán ser aportes adicionales a las atribuciones inherentes a un puesto de trabajo.
- c. Estas metas deberán ser revisadas cada tres meses por el jefe o superior, para evaluar el alcance.
- d. Al final del año, se hará una evaluación final del cumplimiento de las metas y se determinará el porcentaje de alcance.
- e. Se deberá asignar una parte del presupuesto y cada mes, se designará una parte a la provisión contable para el pago del bono anual por metas.
- f. La meta alcanzada será pagada con un bono anual, el que deberá definirse, junto con la Gerencia General, como estará ligado a los resultados de la empresa.

g. Las metas deberán estar relacionadas a la estrategia principal de la empresa.

h. Asimismo, se deberá definir modelos de metas que deberán tener los diferentes puestos de la empresa de acuerdo al nivel de decisión dentro del organigrama y que pueden seguir el siguiente esquema:

- Gerentes y jefes de departamento

Proyectos y propuestas nuevas de negocio 60 por ciento y mantener un nivel de desempeño no menor al 80 por ciento en la evaluación

De 360°. 25 por ciento.

Mantener la satisfacción del clima laboral mayor o igual a 80 por ciento 15 por ciento

- Supervisores de ventas

Proyectos y propuestas nuevas de negocio 50 por ciento.

Mantener un nivel de desempeño no menor al 80 por ciento en la evaluación

De 360°. 25 por ciento.

Alcance y cumplimiento de metas de grupo al que supervisa 25 por ciento

- Fuerza de ventas

Nuevos productos y apertura de nuevos mercados 65 por ciento

Metas de venta de productos de la cartera 25 por ciento

Trabajo administrativo 10 por ciento

- Puestos operativos

Proyectos y propuestas para mejorar procedimientos existentes 60 por ciento y seguimiento a proyectos de años anteriores 25 por ciento

Elaboración del trabajo operativo actual 15 por ciento

Tabla IV. Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para implantar la evaluación del desempeño

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Presupuesto
1	Comunicar a todo el personal la política de la evaluación anual del desempeño.	En una reunión con todo el personal, se comunicará la decisión de adoptar la evaluación de desempeño.	Gerente General	Q.1 500,00 para refacción y bebidas.
2	Cada jefe deberá estar bien informado de la definición de metas para cada colaborador.	Definirlas de manera adecuada con cada colaborador.	Jefes de área	No se necesita
3	Revisión de las metas definidas con cada colaborador.	Cada tres meses se hará una evaluación con cada colaborador para ver el avance de cada meta.	Jefes de área	No se necesita
4	Presupuestar la cantidad necesaria.	El departamento. de RH será el responsable de provisionar el bono anual	Jefe de Recursos Humanos	Se provisionará desde enero un 10% del sueldo anual.
5	Administración de la política	El Departamento de Recursos Humanos administrará la política, de acuerdo a los modelos definidos para los diferentes puestos de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	No se necesita

Fuente: elaboración propia.

4.8. Plan de capacitación del personal

El programa está dirigido al personal de todas las áreas de la empresa con el fin de contar con recurso humano capacitado para que puedan ser más productivos en su actividades. El programa está compuesto por las cuatro etapas siguientes:

- a. Definición de necesidades de capacitación
- b. Planes de capacitación
- c. Implementación de la capacitación
- d. Evaluación de los resultados de la capacitación

Objetivo general

Impartir capacitación adecuada al personal de empresa para que adquieran la capacidad de implementar los conocimientos adquiridos en el desempeño de las actividades y poder lograr a mediano plazo que la empresa funcione de manera eficiente y reducir en un 25% reclamos de los clientes.

Objetivo específicos

Especializar al personal de la empresa por medio de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación, para que puedan realizar sus tareas asignadas con mayor efectividad y eficiencia en un 25 por ciento a mediano plazo.

Motivar al personal de la empresa por medio de la capacitación para que sean 100 por ciento productivos en sus tareas.

Medios para la detección de las necesidades de capacitación

Para realizar el diagnóstico se podrán utilizar los siguientes medios:

Observación: tomando en cuenta lo evidente en las distintas áreas de trabajo como la ineficiencia del personal en el desarrollo de las actividades, atraso en el desempeño de las labores, elevado número de problemas de disciplina, etc.

Registros: al conocer los registros de la empresa en los cuales se muestran resultados, producto de las deficiencias del personal.

El cuestionario: que se deberá elaborar por el departamento de recursos humanos el cual debe ser distribuido entre el personal de los distintos departamentos, con el fin de conocer su opinión acerca de las necesidades de capacitación.

Además de estos instrumentos existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación o problemas pueden mencionar:

- a. Relaciones deficientes entre el personal
- b. Poco interés en el trabajo
- c. Falta de cooperación
- d. Dificultad para obtener buenos elementos
- e. Tendencia a atribuir las faltas a otras personas
- f. Impuntualidad, etc.

Diseño y planificación de la capacitación:

Cursos a impartir

Se sugieren algunos cursos de capacitación de acuerdo a la observación y comportamiento del personal en las distintas áreas, de manera que la empresa si lo requiere los pueda poner en práctica.

Perfil de los participantes

Ser parte de la empresa

Poseer deseo de superación

Fuentes de capacitación

Las fuentes de capacitación propuestas son: INTECAP: se debe enviar una carta dirigida al jefe de servicios directos al cliente, especificando los cursos que la empresa requiera y la calendarización. Los cursos serán impartidos con un mínimo de participantes de 15 personas, así también puede llevarse a cabo en las instalaciones de INTECAP.

Fuentes de financiamiento

El costo total de la capacitación estará a cargo de la empresa, lo cual incluye, honorarios del asesor que impartirá la capacitación, compra de materiales didácticos, materiales educativos, refacción para los participantes, entre otros.

Calendarización

La capacitación puede llevarse a cabo por grupos de acuerdo a las distintas áreas y en el tiempo que la empresa estime necesario.

Implementación de la capacitación

Luego de haber detectado las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es la implementación, la cual se llevará a cabo por medio de conferencias en donde el instructor o instructores de los cursos de capacitación deberán asumir el papel de facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, propiciando un clima de aceptación hacia los participantes. Es importante que se intercambien conocimientos y experiencias con los participantes del grupo con que se trabaja, además proporcionar información y facilitar la comprensión adecuada de los cursos, así como orientar al grupo hacia la investigación.

Evaluación de los resultados de la capacitación

Para poder evaluar los resultados de la capacitación será necesario comparar el desempeño antes del proceso de capacitación con el desempeño después del mismo.

La evaluación de los resultados deberá hacerse inmediatamente después de ejecutada la capacitación de manera que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas. Se llevará a cabo a través del proceso de evaluación del desempeño, mismo que abordaremos en el siguiente inciso.

4.9. Formas de motivar al personal

Una adecuada administración de los beneficios dentro de una empresa se ha convertido en una parte muy importante de la gestión del departamento de Recursos Humanos, especialmente en aquellos beneficios que son de mucha importancia para los colaboradores, como por ejemplo, seguros de vida y gastos médicos, subsidios a estudios universitarios, días adicionales de vacaciones, fondos de pensión y financiamientos de vehículos, entre otros.

Por esta razón, se proponen las siguientes actividades:

- a. El asistente de Recursos Humanos, responsable de la administración de beneficios, hará un benchmarking empresarial con empresas que estén en el mismo giro del negocio y similares para conocer los beneficios que le otorgan a sus colaboradores.
- b. Después de conocidos los resultados el benchmarking, se evaluarán los costos y la factibilidad de los beneficios que se podrían adoptar y que sean atractivos y competitivos de acuerdo a la cultura organizacional.

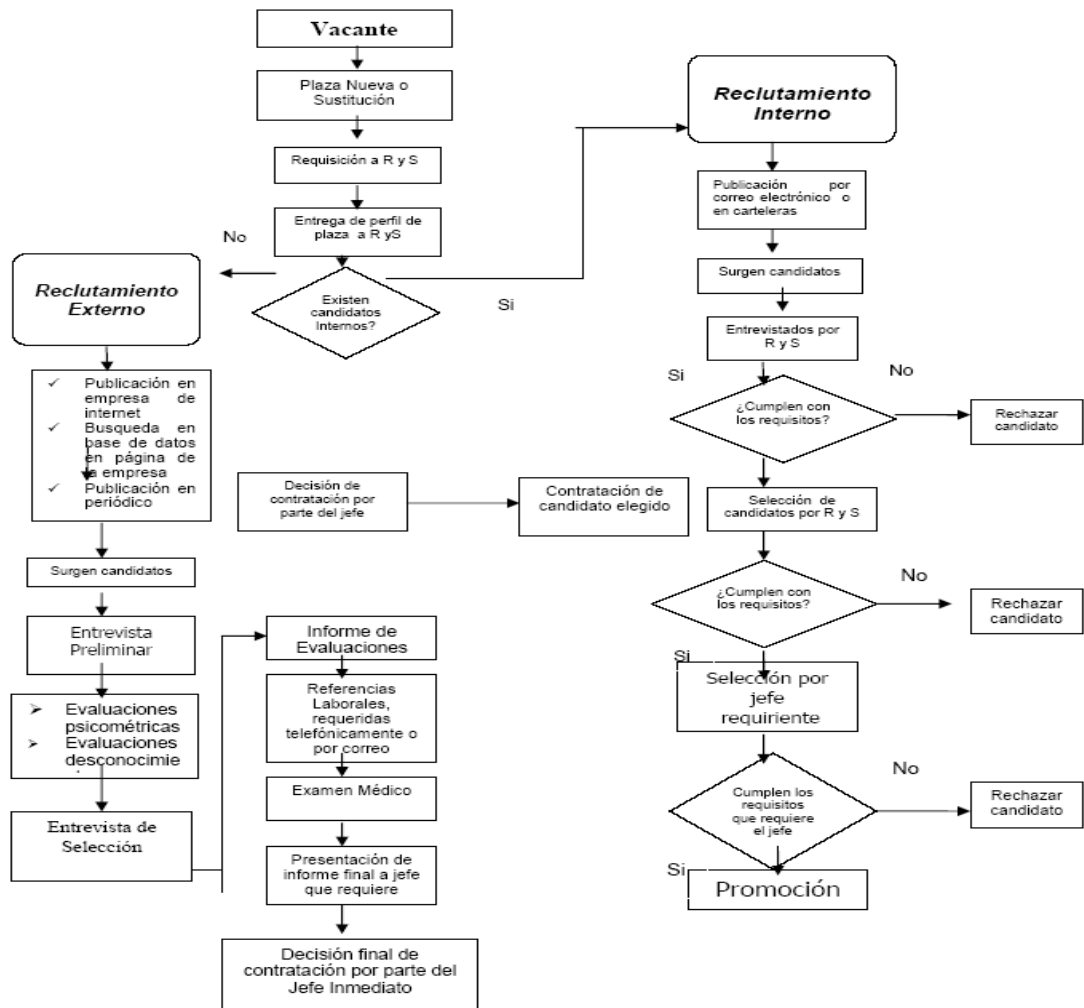
Tabla V. Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la comparación de beneficios del personal

No	Estrategia	Actividad	Responsable	Presupuesto
1	Benchmarking de beneficios.	Se contactará a empresas que están en el mismo negocio de la empresa y, por lo menos, a 5 adicionales.	Jefe de Recursos Humanos	No se necesita
2	Presentación de los resultados.	El Departamento de Recursos Humanos programará una reunión con todos los jefes para la presentación.	Jefe de Recursos Humanos	No se necesita
3	Evaluar nuevos beneficios para todo el personal.	Se hará una evaluación económica de nuevos beneficios.	Jefe de Recursos Humanos y jefe de Finanzas,	Se definirá, dependiendo de los resultados del benchmarking
4	Presentación de las propuestas de nuevos beneficios.	El jefe de recursos humanos hará una presentación a la Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	No se necesita.

Fuente: elaboración propia.

5. CONTROL PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS

Figura 3. Documentación de la metodología



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Modelo de solicitud de empleo**

Datos generales:

Nombre (s):

Apellido (s)

Dirección residencia:

Teléfono residencia:

Teléfono celular:

Dirección correo electrónico:

Sexo:

Masculino Femenino

Estado Civil:

Seleccionar	↓
Casado(a)	
Soltero(a)	
Viudo(a)	
Unido(a)	

(En esta casilla el usuario podrá escoger entre las opciones que le presenta la solicitud.)

Fecha de nacimiento:

Mes	↓	Día	↓	Año	↓
-----	---	-----	---	-----	---

Residente en:

Continuación de la figura 4.

Guatemala
Canadá
Argentina



(Se desglosarán una serie de países que indiquen el lugar de residencia)

Educación:

Primaria ● Básicos ● Diversificado ●

Técnico ● Universitario ● Maestría ●

* Especifique carrera de diversificado:

* Especifique técnico cursado:

* Especifique carrera universitaria cursada:

* Especifique estudios de post-grado:

Idiomas:

* Inglés

Dominio total Intermedio Principiante Ningún conocimiento

Experiencia Laboral:

Escriba a continuación en los espacios en blanco sus experiencias laborales, desde la más reciente hasta el primer trabajo que desempeñó.

1. Empresa

Puesto

Actividades realizadas

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Continuación de la figura 4.

Sueldo devengado:

2. Empresa

Puesto

Actividades realizadas

Sueldo devengado

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

3. Empresa

Puesto

Actividades realizadas

Sueldo devengado

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Modelo de entrevista preliminar

Al momento de que el candidato se presente, se establecerá un rapport a través de preguntas sencillas como:

- ¿Desde que zona viene?
- ¿Viene en bus o en auto?
- ¿Le fue difícil encontrar la dirección?
- ¿Qué pensó cuando se le informó que era ésta empresa de telecomunicaciones la que se interesó en usted?

Quando la persona presenta menos tensión, se le comenta el objetivo de la entrevista y se explica que por ser una entrevista de iniciación, se tomarán datos relevantes y generales de su experiencia, de sus expectativas laborales y salariales, siguiendo un orden siguiente

9. ¿Cuáles fueron su últimos dos empleos?
10. ¿Cuáles eran las actividades que desempeñaba en sus dos últimas posiciones?
11. ¿Cuál fue el logro más grande que obtuvo en éstas posiciones?
12. ¿Cuál fue la razón por la que ya no labora en su último empleo?
(Si la persona aún estuviera laborando)

Continuación de la figura 5.

13. ¿Cuál es la razón por la que busca un cambio?

14. ¿Qué posición le gustaría desempeñar en la actualidad?

15. ¿Cuál es su expectativa salarial?

16. ¿En qué horario desearía laborar?

17. ¿Cuál es la disponibilidad de tiempo con que cuenta usted para iniciar actividades laborales con nosotros?

En este momento se le explica al candidato que solamente se han tomado datos generales y que en su momento se estarán comunicando con la él o ella para continuar con los procesos de selección.

Las personas que hayan llenado los requisitos necesarios para optar la plaza vacante luego de la entrevista preliminar, serán llamados para una segunda entrevista de selección.

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Informe final de evaluación

Datos del candidato

Apellidos:
Nombres:
Fecha Evaluación:
Plaza a Optar:

Conocimientos:

Nivel de Inteligencia:	
Aptitudes:	
Vocabulario:	
Habilidad Numérica:	
Habilidad Precisión	
Habilidad Espacial:	
Razonamiento Mécanico:	
Razonamiento Abstracto:	

Estudios

<i>Primaria:</i>
<i>Secundaria:</i>
<i>Diversificado:</i>
<i>Universitario:</i>
<i>Maestrías o especialización:</i>

Experiencia Laboral

<i>Primer Empleo:</i>
<i>Sueldo:</i>
<i>Funciones:</i>
<i>Motivo de salida</i>
<i>Referencias proporcionadas por:</i>

Personalidad:

<i>Pequeña interpretación y análisis de información obtenida de evaluaciones.</i>

Comentario:

<i>Resumido comentario del área de Reclutamiento y Selección sobre los resultados de evaluaciones</i>

Continuación de la figura 6.

SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

(Las cuales pueden ser requeridas telefónicamente, por fax o enviando la solicitud por correo electrónico)

Apellidos del candidato:

Nombres del candidato:

Empresa que brinda referencias:

16. ¿Tiempo en que laboró con ustedes:

De:	<input type="text"/>	A:	<input type="text"/>
-----	----------------------	----	----------------------

17. ¿Ultimo sueldo devengado en la empresa?

18. ¿Puesto que desempeño al inicio en la empresa?

19. ¿Puesto que desempeño al terminar la relación con la empresa?

20. ¿Cuáles son o eran las funciones que desempeñaba en su trabajo?

21. ¿Motivo por el cual se retiro:

22. ¿Cómo describiría usted el desempeño del candidato?

Continuación de la figura 6.

23. *¿Pertenebió a alguna asociación o sindicato de la empresa?*

SI	
NO	

24. *Cuál?*

25. *¿Cómo fue su participación dentro de la agrupación?*

26. *¿Cómo eran las relaciones con sus demás compañeros?*

27. *¿Cómo eran las relaciones con su jefe inmediato?*

De una escala en la que:

- **5** es excelente
- **4** muy bueno
- **3** bueno,
- **2** regular
- **1** malo

¿Cómo calificaría los siguientes aspectos:

Responsabilidad	
Iniciativa	
Honradez	
Presentación personal	
Asistencia	

28. *¿Tuvo alguna llamada de atención por escrito el candidato?*

29. *¿Si estuviera dentro de las políticas de la empresa, lo volvería a contratar?*

SI	
NO	

30. *¿Recomienda usted la contratación de la persona?*

SI	
NO	

Nombre de quien proporcionó la información:

Puesto de quien proporciono la información:

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Examen médico

Examen de Laboratorio:

- Hematología: Conocimiento de anemias y procesos linfoproliferativos (leucemias)
- Química Sanguínea: Conocimientos de Niveles de Creatinina (Indican el funcionamiento de los riñones).
- Orina Simple: Conocimientos de infecciones
- Heces Simple: Conocimientos de parásitos

Examen Físico:

Conocimiento de la integridad del organismo. Los exámenes que se deberán practicar son:

- Auscultatoria: Ritmo cardíaco y pulmonar
- Inspección: Reconocimiento visual del cuerpo asociados a estructuras internas.
- Palpación: Estructuras internas abdominales
- Percusión: Percutir víceras del organismo

Otros:

- Para posiciones de atención al público y recepción de llamadas se recomienda un examen de oído, (audiometría).
- Para posiciones de Ingenieros y técnicos es recomendable una evaluación oftálmica por un especialista, para determinar su claridad visual.

Fuente: elaboración propia.

5.1. Diseño de formatos de evaluación y control

Beneficios de la auditoría de RRHH:

Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.

Mejora la imagen profesional del departamento de personal.

Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.

Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.

Beneficios de la auditoría de RRHH:

Detecta problemas críticos de personal.

Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.

Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.

Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.

Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Método:

Se ha desarrollado un método de investigación que implica el uso de diversas herramientas complementarias:

- a. Cuestionarios
- b. Cálculo de Ratios (*Check List I*)
- c. Entrevistas
- d. Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa a cerca de las prácticas de RR.HH. de la empresa.

Cuestionarios:

Se han desarrollado una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos van a proporcionar información a cerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral.

El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computerizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

Cálculo de ratios:

Se ha desarrollado una hoja de chequeo (*Check List I*) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de cumplimentar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes ratios relacionados con cada una de las áreas de Recursos Humanos y que permitirán su posterior valoración.

En el caso de que en el sistema de control interno de la empresa ya estén calculados estos ratios, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos.

Entrevistas:

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de la empresa, algunos vinculados al área de personal y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación.

Se ha optado por la modalidad de entrevista semi-estructurada, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que del entrevistado con el fin de crear un mayor feedback. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

Análisis de documentación:

Se procederá a la solicitud de diferente documentación como puedan ser los impresos utilizados en la evaluación del desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de trabajo, etc. para su análisis y valoración.

Justificación del método:

La elección de este método viene determinada en gran manera, por las ventajas que ofrecen su implementación y posterior análisis.

La ventaja principal de este método mixto es que nos permite evaluar de un modo cuantitativo, a través de ratios estadísticos, datos numéricos y puntuaciones, y también de un modo cualitativo, a través de valoraciones, apreciaciones, actitudes, análisis de conductas, etc.

Las diversas prácticas de Recursos Humanos que se están aplicando en la empresa, obteniéndose así una visión global que nos permitirá una posterior valoración más completa.

Factores en los que se fundamenta la metodología:

- a. Concienciación, por parte de la alta dirección y de los responsables del área de personal, de la rentabilidad del procedimiento.
- b. Aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información.
- c. Generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información.
- d. Facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- e. Permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa.
- f. Evaluar resultados frente a las metas fijadas. Estar dispuestos a rectificar y a fijar nuevas metas si así se aconseja por parte del auditor.
- g. Identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas.
- h. Acordar con los responsables de las diversas áreas de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados.
- i. Dotar a los integrantes del departamento de personal de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor.

Responsabilidad de la ejecución del proceso

La responsabilidad de la ejecución del proceso de auditoría recae en gran medida en el técnico auditor que será el ejecutor de la recogida de información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la empresa que deberán facilitar la información que el auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el órgano de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de labor del auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

Amplitud temporal de la auditoría:

La experiencia indica que lo más recomendable es efectuar una auditoría de Recursos Humanos una vez al año.

El período a auditar es de un año completo.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar. No obstante, una auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

5.2. Reportes

Actas administrativas

Podrá registrar por fecha, tipo y con lujo de detalles, comentarios, notas y observaciones sobre el comportamiento general del trabajador en el Kárdex de Notas y consultar estos registros cuando le soliciten referencias de sus empleados.

Plan de carrera

Verifique de forma rápida las promociones y cambios de puesto y departamento de sus trabajadores y la fecha en que se realizaron dichos movimientos. Consulte el expediente de Sueldos, Ausentismos y Capacitación del trabajador para evaluar posibles ascensos o incrementos salariales en función del comportamiento de sus empleados.

Kárdex de idiomas

¿Sabe Usted cuáles idiomas hablan sus empleados? Con el *Kárdex de Idiomas*, podrá registrar cuáles lenguas dominan sus trabajadores y en qué porcentaje las escriben, leen y hablan.

Kárdex de familiares

Es posible registrar datos de casi cualquier familiar del trabajador con nombre, sexo, parentesco y fecha de nacimiento en este kárdex de datos del empleado. La información aquí vertida servirá para generar reportes especiales de

familiares de empleados, quiénes de sus trabajadoras son madres, los nombres de sus hijos, etc.

Kárdex extra de datos

El sistema GIRO cuenta con un asistente para agregar e incorporar nuevos kárdex de información de sus trabajadores, tales como Kárdex de Beneficiarios del Seguro de Vida, Kárdex de Evaluaciones Mensuales, Kárdex de Entrega de Uniformes, etc. De esta manera, el usuario podrá expandir su base de datos de trabajadores a la medida de sus necesidades y controlar el máximo posible de información de su personal.

Reportes de Recursos Humanos

Entre muchos otros, GIRO ofrece una vasta colección de Reportes de Recursos Humanos, tales como: Reportes Especiales de Personal, Reporte de Onomásticos, Estadísticas e Índices de Rotación y Ausentismo, Saldos Vacacionales y Detalle de Vacaciones, Antigüedades de Trabajadores, Directorio de Trabajadores, Familiares de Empleados, etc. Recientemente incorporamos Reportes de Plantillas y Presupuestos de Personal (Headcount y Staffing) de excelente aplicación en empresas del ramo hotelero.

CONCLUSIONES

1. La alineación del recurso humano a la estrategia adoptada por la empresa contribuirá de manera directa al logro de objetivos, por consiguiente, se acepta la hipótesis propuesta.
2. No contar con información de los beneficios que cuentan otras empresas, similares a la empresa, genera incertidumbre en cuanto a sí se está llenando esta parte importante en todos los colaboradores y desconocer que tan competitiva es la empresa dentro del mercado laboral que pueda atraer y retener al talento humano.
3. La carencia de información sobre el clima laboral y el desarrollo de los colaboradores clave dentro de la empresa puede llevarla hacia el desconocimiento de variables que puedan desmotivar y generar un clima laboral desfavorable por un lado, y, por otro lado, no poseer información para la sucesión y desarrollo de colaboradores.
4. Se determinó que la carencia de un órgano responsable de la administración del recurso humano, no ha permitido capitalizar las contribuciones del personal a la organización, que coadyuven al logro del objetivo corporativo y al modelo de negocio de la misma.
5. Carecer de procesos internos para reclutar y seleccionar personal, ha tenido incidencia en no atraer y seleccionar los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos, en algunas oportunidades.

6. La falta de participación del personal en un programa de inducción estructurado, es la causa principal del desconocimiento de importantes aspectos de la organización. Así como también ha tenido impacto negativo en la realización sus funciones eficiente y eficazmente, aumento del tiempo promedio de socialización, entre otros.

7. La inexistencia de un programa de capacitación anual, ha limitado la cobertura de la capacitación que la empresa ha venido proporcionado y disminuye la oportunidad para algunos empleados de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse exitosamente en su puesto.

RECOMENDACIONES

1. Para que el departamento de Recursos Humanos apoye la planeación estratégica de la empresa, será necesario que se implemente el plan estratégico específico de Recursos Humanos que se propone y que está en concordancia con la estrategia general ya definida.
2. Será necesario plantear una estrategia general de desarrollo profesional para todos los colaboradores de la empresa, que pueda retener y motivar al actual talento humano.
3. La búsqueda de información, a través de comparaciones con otras empresas, dará certeza y una visión amplia en cuando al tema de los beneficios que actualmente poseen los colaboradores de la empresa.
4. Será necesaria la definición de una evaluación anual del desempeño en la que se pueda medir la gestión laboral de cada colaborador en un período de año calendario y que esté vinculada al pago de un bono en efectivo después de determinar los resultados.
5. Realizar el reclutamiento y la selección de personal, por medio de los procesos e instrumentos diseñados en la propuesta, los cuales están alineados al objetivo corporativo de la organización, contribuirá en atraer y seleccionar mejores talentos a la organización y sobre todo a un bajo costo.

6. Sensibilizar a los diversos departamentos, sobre la importancia que tiene que personal de nuevo ingreso, participe en el programa de inducción, para que conozca de manera formal todos aquellos aspectos generales y específicos de la organización, beneficios que está ofrece y que puede adaptarse más rápidamente.

7. Realizar una detección de necesidades de capacitación, donde participen todos los Gerentes de departamento y Jefes de área, para la elaboración de del programa anual de capacitación, que incluya a todo el personal para que este pueda incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas lo cual incidirá en un incremento del capital intelectual, contribuirá a elevar la productividad de la organización y a retener los talentos actuales.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michael. *Gerencia de recursos humanos*. Colombia: Legis, 1991. 264 p.
2. BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. 12ª ed. México: Thomson-Learning, 2001. 707 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill, 2000. 698 p.
4. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. 714 p.
5. Guatemala. *Código de Trabajo*. Ediciones Arriola, 2007. 220 p.
6. HELLRIEGEL, DON; Jackson. *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson, 2002. 650 p.
7. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1998. 600 p.
8. MAISCH, Elena. *La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional*. [en línea]. [ref. 4 de enero de 2010]. Disponible en Web:
< www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>.

9. MINTZBERG, Henry; QUINN, JAMES Brian. *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. 2ª ed. México: Prentice Hall, 1993. 723 p.
10. ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. 640 p.
11. ULRICH, Dave. *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 1999. 53 p.
12. WERTHER B; DAVIS Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª ed. México: McGraw-Hill, 2004. 582 p.

ANEXOS

MATRIZ 3: ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO – MODELADO DE PERFILES - POSICIONES

Nombre de la Posición.....
 Analistas..... Fecha.....

Liste solamente las actividades Esenciales de la posición	Criterios de desempeño El ocupante es competente cuando ...	Alcance, contexto y condiciones para el desempeño	Evidencias (de conocimiento, de desempeño, de producto y de actitud)
1.			
2.			
3.			
4.			

Fuente: elaboración propia

Formato de evaluación del desempeño, método de Escalas Gráficas

Nombre del

trabajador: _____ Fecha _____

Departamento: _____ Puesto _____

Desempeño en la función: considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.

#	Factor a evaluar	Malo 1-2	Tolerable 3-4	Regular 5-6	Bueno 7-8	Optimo 9-10	C/F
1	<input type="checkbox"/> Producto Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	
2	<input type="checkbox"/> Calidad de trabajo Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Comete errores con frecuencia.	<input type="checkbox"/> Tiene algunas dificultades para trabajar sin errores.	<input type="checkbox"/> Es aceptable y necesita una supervisión normal.	<input type="checkbox"/> Siempre cumple con eficiencia	<input type="checkbox"/> Supera todas las expectativas	
3	<input type="checkbox"/> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa en aumentar conocimiento	

Continuación

8	Relaciones interpersonal es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Relación con sus compañeros	Es conflictivo en la relación con sus compñeros	Constanteme nte provoca conflictos con sus compñeros	Tiene buenas relaciones con el personal	Posee buenas relaciones laborales con el personal	Crea un ambiente positivo en la empresa.	

9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Trabajo en equipo	No promueve el trabajo en equipo.	A veces solicita la opinión de los demás, valora ideas y promueve la colabora-ción en equipo.	Casi siempre está dispuesto a trabajar en equipo.	Desarrolla el trabajo en equipo	Fortalece el espíritu de equipo y comparte la información	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Asistencia y puntualidad	Frecuente- mente no llega la trabajo y no llega temprano	En varias ocaciones se ausenta y llega tarde	Tiene una asistencia satisfactoria y justifica sus ausencias	Tiene asistencia y retrasos mínimos	Se presenta al trabajo con puntualidad	

Observaciones: _____

Calificación:

Punteo total obtenido _____ con base en los puntos obtenidos, marque con círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo.

Rangos de puntos

Literal

De 1 a 40

M

Malo

De 41 a 60

R

Regular

De 61 a 80

B

Bueno

Continuación

De 81 a 90	MB	Muy bueno
De 91 a 100	E	Excelente

Resumen de puntuaciones. La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

Malo
Regular
Bueno
Muy bueno
Excelente

Puntos Fuertes

Áreas que debe mejorar el evaluado:

Comentarios:

Continuación

Deberá ser llenado por el empleado evaluado

Se me ha explicado todos los resultados obtenidos de la evaluación:

Firma de aceptación _____ Fecha _____

Cómo considera usted que fue la evaluación.

Justa Injusta

Le gustaría comentar los resultados de la evaluación con su jefe inmediato

Si

No

Comentarios del empleado:

Comentarios del evaluador:

Firmas de conformidad:

Nombre del evaluador

Firma del evaluador

Puesto del evaluador

Nombre del evaluado

Firma del evaluado

Puesto del evaluado

Fuente: elaboración propia