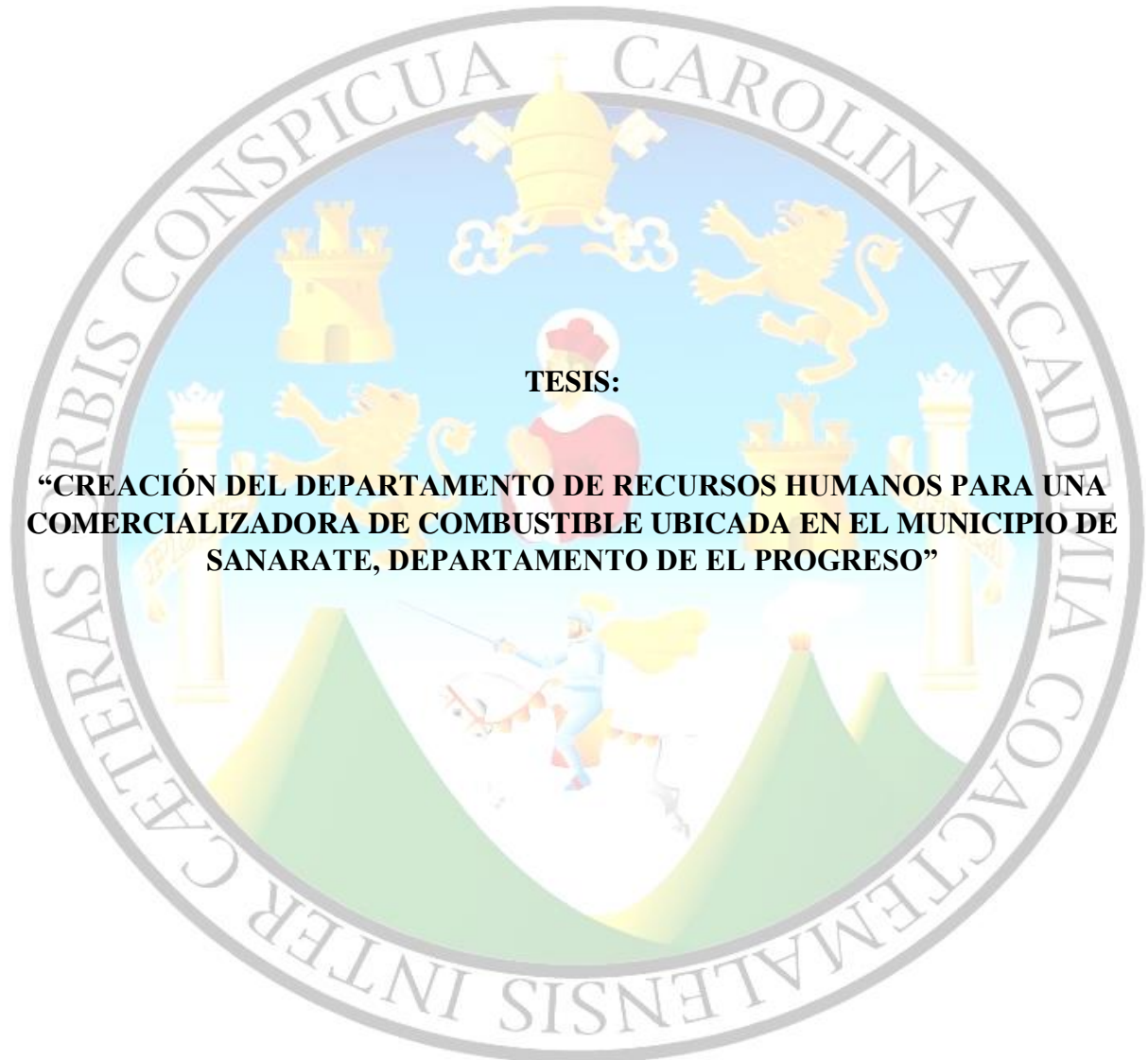


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS:**

**“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA  
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**

**SULDIA ANAYDE LÓPEZ ORDOÑEZ**

**GUASTATOYA EL PROGRESO, MARZO 2019**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA  
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**

**TESIS  
PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE  
EL PROGRESO**

**POR  
SULDIA ANAYDE LÓPEZ ORDOÑEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUASTATOYA EL PROGRESO, MARZO 2019**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Resumen	
Introducción .....	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa .....	1
1.1.1 Empresa comercial .....	1
1.2 Administración.....	2
1.3 Proceso administrativo.....	2
1.3.1 Planeación .....	2
1.3.1.1 Planeación estratégica .....	3
1.3.1.2 Políticas .....	5
1.3.1.3 Presupuesto .....	6
1.3.1.4 Plan de acción .....	6
1.3.2 Organización .....	7
1.3.2.1 Estructura organizacional.....	7
1.3.2.2 Puesto .....	7
1.3.2.3 Descripción de puesto .....	8
1.3.2.4 Análisis de puestos .....	8
1.3.2.5 Organigrama.....	9
1.3.3 Integración.....	10
1.3.3.1 Evolución de administración de recursos humanos.....	10
1.3.3.2 Evolución del departamento de recursos humanos.....	11
1.3.3.3 Administración de recursos humanos .....	12
1.3.3.4 Objetivos de la administración de recursos humanos .....	12
1.3.3.5 Procesos de la administración de recursos humanos.....	13
1.3.3.6 Integración de personas.....	14
1.4 Planeación estratégica de recursos humanos .....	22
1.4.1 Estrategia organizacional .....	22
1.4.2 Departamento de recursos humanos.....	23

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.4.3 Funciones del departamento de recursos humanos .....	24
1.4.3.1 Diseño de puestos.....	24
1.4.4 Estructura organizacional del departamento de recursos humanos.....	25
1.4.5 Perfil del responsable del departamento de recursos humanos .....	25
1.4.6 Políticas del departamento de recursos humanos .....	27

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Contenido	Página
2.1 Introducción .....	28
2.2 Metodología .....	29
2.3 Instrumentos de la investigación: .....	31
2.3.1 Boleta de entrevista estructurada .....	31
2.3.2 Boleta de encuesta.....	31
2.4 Antecedentes .....	31
2.4.1 Filosofía empresarial.....	32
2.4.2 Políticas .....	32
2.4.3 Presupuestos .....	33
2.4.4 Estructura organizacional.....	33
2.4.4.1 Organigrama.....	34
2.4.5 Funciones de los puestos de la estructura organizacional.....	36
2.4.5.1 Gerente general.....	36
2.4.5.2 Gerente administrativo.....	36
2.4.5.3 Asistente administrativo-financiero.....	36
2.4.5.4 Administrador de estación.....	36
2.4.5.5 Asistente administrativo.....	37
2.4.5.6 Jefe de pista.....	37
2.4.5.7 Auxiliar de pista.....	37
2.4.5.8 Jefe de mantenimiento.....	37
2.4.5.9 Auxiliar de mantenimiento.....	37
2.4.6 Descripción de puestos.....	37
2.5 Resultados de la investigación.....	38
2.5.1 Entrevistas al personal estratégico y táctico.....	38
2.5.1.1 Impacto financiero por la falta de un departamento de recursos humanos .....	41
2.5.2 Encuestas a colaboradores.....	41

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.5.2.1 Género de los encuestados.....	42
2.5.2.2 Edad de los encuestados.....	43
2.5.2.3 Escolaridad de los encuestados.....	44
2.5.2.4 Existencia del departamento de recursos humanos.....	45
2.5.2.5 Fuentes de reclutamiento.....	47
2.5.2.6 Técnicas de reclutamiento utilizadas.....	48
2.5.2.7 Técnicas de selección.....	49
2.5.2.8 La falta del departamento de recursos humanos y sus efectos con el desempeño.....	51
2.6 Análisis de resultados .....	52

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación .....	54
3.2 Objetivos .....	55
3.2.1 General .....	55
3.2.2 Específicos .....	55
3.3 Planeación organizacional propuesta .....	56
3.3.1 Misión .....	56
3.3.2 Visión .....	56
3.3.3 Valores .....	57
3.3.4 Objetivos: .....	57
3.3.4.1 Objetivo general .....	57
3.3.4.2 Objetivos específicos .....	57
3.4 Estructura funcional propuesta .....	58
3.4.1 Funciones de la estructura organizacional propuesta .....	61
3.4.1.1 Gerencia general .....	61
3.4.1.2 Gerencia administrativa-financiera .....	61
3.4.1.3 Área de comercialización .....	61
3.4.1.4 Área de recursos humanos .....	61
3.5 Departamento de recursos humanos propuesta .....	62
3.5.1 Misión .....	62
3.5.2 Visión .....	62
3.5.3 Valores .....	63
3.5.4 Objetivos .....	63
3.5.4.1 General .....	63
3.5.4.2 Específicos: .....	63
3.5.5 Estructura del departamento de recursos humanos propuesta .....	64
3.5.5.1 Diseño organizacional .....	64
3.5.5.2 Estructura organizacional .....	64

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.5.6 Funciones de las áreas de la estructura organizacional.....	67
3.5.6.1 Jefatura recursos humanos.....	67
3.5.6.2 Integración y organización.....	67
3.5.6.3 Compensación y monitoreo.....	67
3.5.6.4 Desarrollo y retención del personal.....	67
3.6 Descriptor de puestos propuestos .....	68
3.6.1 Manual de puestos propuesto para el departamento de recursos humanos .....	68
3.7 Políticas del departamento de recursos humanos .....	68
3.8 Guía de ejecución del proceso de integración de personas.....	71
3.8.1 Justificación: .....	71
3.8.2 Objetivos: .....	71
3.8.2.1 Objetivo general .....	71
3.8.2.2 Objetivos específicos .....	71
3.8.3 Reclutamiento .....	72
3.8.3.1 Fuentes de reclutamiento.....	77
3.8.3.2 Técnicas de reclutamiento interno .....	78
3.8.3.3 Técnicas de reclutamiento externo.....	79
3.8.3.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento .....	89
3.8.4 Selección .....	92
3.8.4.1 Técnicas de selección .....	97
3.8.4.2 Evaluación de los resultados de selección .....	110
3.9 Implementación de propuestas.....	115
3.9.1 Planes de acción .....	115
3.9.2 Presupuesto para implementación de la propuesta de creación del departamento de recursos humanos .....	118
3.10 Relación costo-beneficio de la creación del departamento de recursos humanos ..	120
Conclusiones.....	122
Recomendaciones .....	123
Bibliografía .....	124
Anexos .....	125





## RESUMEN

El departamento de recursos humanos es de gran importancia que toda empresa cuente con uno por ser el motor de la misma. Ninguna organización funcionará sin recursos humanos ya que es la parte más compleja, es por ello que se necesita un departamento que se encargue de los procesos de la administración del personal para lograr eficiencia y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presente investigación estableció como objetivo obtener información en cuanto a la ejecución de los procesos de la administración de recursos humanos y así contar con los elementos necesarios para elaborar una propuesta de creación del departamento de recursos humanos viable en la unidad objeto de estudio, la cual se encuentra en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso. El giro principal del negocio es la comercialización de los diferentes tipos de combustibles: gasolina súper, regular y diésel. También ofrecen a la venta diferentes tipos de lubricantes, llantas y repuestos automotrices.

Se establecieron como sujetos de investigación a los siguientes; gerente general, gerente administrativo, administradores y jefe de estación a los cuales se les realizaron entrevistas para determinar los procesos que realizan para integrar al nuevo personal. Para los puestos operativos y administrativos una boleta de encuesta la cual incluyó preguntas relacionadas a los procesos de administración de recursos humanos. Estos instrumentos fueron utilizados como medio para recabar información y presentar los resultados que detallan la situación real en la que se encuentran la empresa.

Fue posible establecer que la administración e integración de personal se ha realizado de forma empírica porque no cuentan con un departamento de recursos humanos y el encargado de este proceso es el administrador de estación. No se sigue ningún proceso formal, solo utilizan las referencias de otros empleados para atraer e integrar personal, sin tener un perfil establecido para cada puesto que permita saber claramente que se demanda de un candidato; es decir las aptitudes, habilidades y conocimientos, que permita conocer si las personas cuentan con la capacidad para ocupar un puesto en la organización.

Con esto la empresa limita el cumplimiento de su filosofía empresarial, pues no considera las cualidades y habilidades de cada candidato que ingresa a la empresa, partiendo del punto de que las personas son quienes contribuyen al desarrollo de la organización y el alcance de los objetivos organizacionales.

Derivado de los resultados obtenidos se establece que la unidad objeto de estudio necesita crear e implementar el departamento de recursos humanos para evitar desorden y así ejecutar los procesos de la administración de recursos humanos de manera formal, con el fin de organizar y sistematizar los mismos y poner en marcha a la brevedad posible el proceso de integración de personas utilizando los instrumentos técnico-administrativos que apoyen la administración del personal.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan elevar el desempeño de sus empleados y se apoyan en los procesos de la administración del recurso humano como la mejor herramienta para dirigirlos. De ahí se desprende el hecho de que toda organización muestra interés en sus colaboradores, por ser el capital principal que posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción al ente. Sin embargo, no es una tarea sencilla contar con el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajos competitivos.

La aplicación de los procesos de la administración de recursos humanos es importante que toda empresa los ejecute y aplique de una forma eficiente para el buen funcionamiento de la misma. Está conformada por seis procesos fundamentales: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar. Todos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca.

En relación con el recurso humano, la comercializadora de combustible actualmente mantiene un aumento constante en el número de su personal y se prevé que así continuará con la futura apertura de nuevas estaciones, es por ello que la presente tesis se enfocó en el proceso de integración de personas con el objetivo de crear el departamento de recursos humanos.

El presente trabajo se ha realizado en el sector privado, en una empresa comercializadora de combustible que en su portafolio cuenta con servicios de mecánica para vehículos, estructurándose en tres capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se incluye el marco teórico que forma la base de comprensión de la gestión del talento humano, con la definición, importancia, objetivos y procesos básicos, así también lo referente al departamento de recursos humanos, sus funciones, estructura ideal y políticas a observar.

En el capítulo II, puede comprenderse de mejor manera la situación actual de la unidad de análisis, sus antecedentes, estructura actual y aspectos más relevantes con relación a los procesos que ejecutan como parte de la administración de recursos humanos, con especial

énfasis en la contratación de personal, así también el establecimiento de perfiles para cada puesto donde se consideren las aptitudes, habilidades y conocimientos que permita determinar lo que se necesita para ocupar un puesto en la organización, así como el nivel de importancia que para el personal tiene contar con un departamento de recursos humanos.

En el capítulo III, se proponen los lineamientos a ejecutar para crear el departamento de recursos humanos y una guía del proceso de integración de personal en el cual se detallan los pasos vitales para ejecutar eficientemente el reclutamiento y selección, que permiten buscar y elegir cuidadosamente al personal idóneo, capaz de desempeñar con facilidad su puesto de trabajo. Esto para lograr que la unidad objeto de estudio alcance sus objetivos en cuanto a la administración de recursos humanos y en su personal.

Finalmente se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado luego de finalizar la investigación, la bibliografía consultada de referencia, así como el apartado de anexos que incluye los formatos utilizados para el levantado de información y la simbología de los flujogramas para el presente estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Presenta los conceptos, teorías y principios en los cuales se fundamentó la investigación así mismo, permitir una mejor comprensión y análisis de esta.

#### **1.1 Empresa**

“Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (Chiavenato, 2009, p.4)

También se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos o la prestación de servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

##### **1.1.1 Empresa comercial**

“Se establecen como las actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesorías etc.”. (Chiavenato, 2009, p.15)

Se definen como las organizaciones intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en mayoristas; venden a gran escala o a grandes rasgos.

Es una actividad económica planificada con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada.

## **1.2 Administración**

“La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control”. (Amaru, 2009, p. 6)

Se entiende como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas que integran una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Se aplica y es importante en toda empresa ya sean lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio ya que asegura la eficiencia y eficacia de los recursos utilizados.

## **1.3 Proceso administrativo**

"El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. La planeación, la organización, la integración, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo". (Chiavenato, 2001, p. 132)

El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso administrativo no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos.

Las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

### **1.3.1 Planeación**

“El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”. (Chiavenato, 2001, p.165)

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas, no hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión.

Requiere de la correcta definición de objetivos y metas, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de alcanzar los fines propuestos. Consiste en crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos.

### **1.3.1.1 Planeación estratégica**

“Las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares”. (Chiavenato, 2001, p. 114)

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones. Con la intención de alcanzar objetivos y metas planeadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Toda empresa debe contar con una planeación ya que implementa planes para alcanzar propósitos u objetivos. Y se usa para proporcionar una dirección general, por ser el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.

Entre los elementos de planificación estratégica con los cuales debe contar toda empresa están los siguientes:

#### **a. Misión**

“Representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir”. (Chiavenato, 2009, p.64)



La misión, debe enfocarse como un recordatorio formal y escrito para la ejecución oportuna de los distintos procesos enfocados en captar, desarrollar y mantener al capital humano de la organización ya que representa la razón de la existencia de la misma.

Para toda empresa la misión debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la empresa para lograr los propósitos fundamentales, es además, un compromiso compartido por todos los que la integran, e indica de manera concreta, donde radica el éxito.

#### **b. Visión**

“Toda organización debe tener una visión apropiada de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar”. (Koontz, 2007, p. 79)

La visión se debe enfocar como enunciado de una síntesis de un poderoso ejercicio sobre la condición futura que la empresa desea con respecto a sus principales protagonistas: los accionistas, los clientes, los colaboradores y la comunidad a la que sirve.

Es distinguir entre lo que la organización es hoy y aquello que se desea ser más adelante. El proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa.

#### **c. Valores**

“Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón)”. (Chiavenato, 2009, p. 66)

En toda entidad deben estar establecidos los valores ya que estos orientan las decisiones y acciones a realizar por ser pilares fundamentales.

Son fuerzas impulsadoras, otorgan una cultura, marcan patrones, promueven un cambio en el pensamiento y la buena convivencia, con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.

#### **d. Objetivos**

“Son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No sólo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control”. (Koontz, 2007, p. 80)

Es necesario plantear objetivos los cuales deben estar ligados con los objetivos estratégicos organizacionales, para estar en la misma sintonía; estos deben ser medibles (tangibles y cuantitativos), alcanzables y relacionarse con determinado periodo de tiempo, además de flexibles para que puedan ser modificados según las circunstancias.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y las aportaciones de conocimiento del personal a la empresa, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

#### **1.3.1.2 Políticas**

“Las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores”. (Koontz, 2007, p. 80)

Toda empresa debe emitir políticas que contribuyan a los objetivos y que sean claras acerca de los principios, normas y premisas que regirán la gestión de personas dentro de la

organización, con el propósito que estas ayuden a resolver disputas antes que se vuelvan problemas.

### **1.3.1.3 Presupuesto**

“Un presupuesto es una declaración de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Puede considerarse un “programa expresado en números”. De hecho, el presupuesto financiero de operaciones se denomina también plan de utilidades”. (Koontz, 2007, p.82)

Para crear cualquier departamento en una empresa esta debe poseer los recursos financieros necesarios para el desempeño de sus funciones. La gerencia de la organización debe asegurar la disponibilidad de este rubro, dada su directa incidencia en el retorno total de la operación de la empresa, más que solo en el simple retorno de la cantidad asignada al área de recursos humanos.

Sin un presupuesto la empresa no sabe cómo guiarse para invertir en algo nuevo que necesite, o si la empresa cuenta para realizar esa inversión.

### **1.3.1.4 Plan de acción**

“El plan de acción se define como un plan que le da prioridad a las iniciativas más importantes para poder cumplir con los objetivos y metas propuestos”. (Ventura, 2006)

Se constituye como una guía que brinda una estructura que permite llevar a cabo un proyecto. En toda empresa debe de existir este plan ya que ayuda a comprender a distintos departamentos y áreas en donde se van a establecer, quienes serán los responsables, y este sea cumplido en tiempo y forma real.

El plan de acción y su ejecución sería como una manera de poder alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. También es importante considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones si no se lleva a cabo tal actividad.

### **1.3.2 Organización**

“organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”. (Chiavenato, 2001, p.202)

Debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación de los puestos y den apoyo a los objetivos de la empresa.

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

#### **1.3.2.1 Estructura organizacional**

“La estructura organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos”. (Chiavenato, 2009, p.206)

La colocación para toda empresa debe reflejar las funciones que debe seguir y el tamaño de la organización. Los departamentos que la integran deben ser aquellos necesarios para cubrir las funciones básicas de la empresa.

Debería conformarse por órganos de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tengan relación con dicha función, como por ejemplo: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

#### **1.3.2.2 Puesto**

“Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 241)

La forma en la que los empleados desarrollan las actividades dentro de la empresa es porque ya se planeó, modelo y se organizó no solo se hace por el azar. El puesto son las

actividades que desempeña el empleado y forma parte del organigrama ya que allí define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o la división donde se localiza.

Entonces los puestos de trabajo les brindan a los empleados la información y los instrumentos necesarios para la realización de las actividades.

### **1.3.2.3 Descripción de puesto**

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. (Chiavenato, 2009, p.222)

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo forman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización y ofrece una visión completa de las necesidades de un puesto de trabajo y la definición de perfiles, lo que ayuda al reclutamiento y selección de candidatos para el puesto.

El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Además da transparencia al proceso de contratación en algunos casos evita favoritismo y contrataciones por compromiso, esto mismo hace que el resto de empleados consideren justa y apropiada la contratación.

### **1.3.2.4 Análisis de puestos**

“Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto”. (Chiavenato, 2009, p. 261)

El análisis de los puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un

análisis comparativo de las exigencias que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental, físico y de las condiciones del trabajo.

El análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

### **1.3.2.5 Organigrama**

“Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, puede representarse de forma gráfica, ya que tal representación únicamente se indica cómo se relacionan los departamentos según las principales líneas de autoridad”. (Chiavenato, 2001, p.196)

Es una representación gráfica, necesaria para llevar a cabo una organización racional, muestra los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.

Para que cumpla con su propósito de informar, debe satisfacer los requisitos siguientes:

- Precisos: todos los órganos y sus interrelaciones, deben estar bien definidos, destacándose los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que exista entre ellos.
- Actualizados: debe reflejar la situación existente en el presente y no la de creación de la empresa, por ello debe actualizarse constantemente, indicándose en el margen inferior derecho, la fecha de autorización y el nombre de la unidad responsable de la elaboración.
- Claridad: la representación gráfica debe ser entendible para las personas a las que trata de informar.
- Uniformidad: se debe normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño para facilitar la interpretación.

### **1.3.3 Integración**

“Se define como el acto de cubrir y de mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización. Para este fin, se identifican los requisitos de la fuerza de trabajo, se considera a las personas disponibles”. (Chiavenato, 2001, p. 210)

La integración consiste en reclutar, seleccionar, colocar, ascender, evaluar, planea las carreras, paga y capacita o desarrolla tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos actuales, de tal modo que hagan su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

Las empresas poseen un elemento común: todas están integradas por personas y éstas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

#### **1.3.3.1 Evolución de administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias.

Alrededor de la década de 1950 se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los

desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

A pesar de que administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente) las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad. (Chiavenato, 1997)

### **1.3.3.2 Evolución del departamento de recursos humanos**

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”. (Herrera Duran, 2011)

Es por ello que la evolución en los objetivos de la administración de recursos humanos, se ha dado gradualmente. Ahora su mayor preocupación es el desarrollo humano del



personal: aprovechar sus habilidades, ayudarlo a mejorar, motivarlo para superarse, velar por su satisfacción laboral y personal, etc.

### **1.3.3.3 Administración de recursos humanos**

“Es la función administrativa integrada por el conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de las personas, incluyendo actividades de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, motivación, mantenimiento y monitoreo de las personas que integran la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 09)

Uno de los aspectos esenciales para lograr los objetivos de cualquier ente organizacional, son las personas, por lo que los dirigentes de las organizaciones han analizado la forma de considerar a sus colaboradores como seres humanos dotados de competencias, talento, emociones, habilidades, conocimientos, y no solamente como seres autómatas y pasivos que deben ser administrados.

La gestión del talento humano se basa en la premisa de que las personas son seres humanos, que fungen como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, a la vez que desempeñan un papel de socios de la organización, al conducirla hacia el éxito y la excelencia.

### **1.3.3.4 Objetivos de la administración de recursos humanos**

La gestión del talento humano persigue obtener la colaboración eficaz de las personas, lo cual se obtiene en función de la forma en que sean tratados, por lo que la mejor forma de tratarles es considerándolos como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

La administración de recursos humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo

- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Chiavenato 2009)

Actualmente, la administración de recursos humanos cambia aceleradamente por gestión del talento humano. Éste enfoque considera a los trabajadores como personas dotadas de conocimientos, habilidades y capacidades intelectuales, lo que permite imprimirle un significado y rumbo a los objetivos trazados por la organización.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

#### **1.3.3.5 Procesos de la administración de recursos humanos**

“La gestión del talento humano está conformada por seis procesos fundamentales: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar. Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca”. (Chiavenato, 2009, p. 16)

El siguiente diagrama muestra un proceso que contiene seis etapas, las cuales forman parte de la gestión del talento humano. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

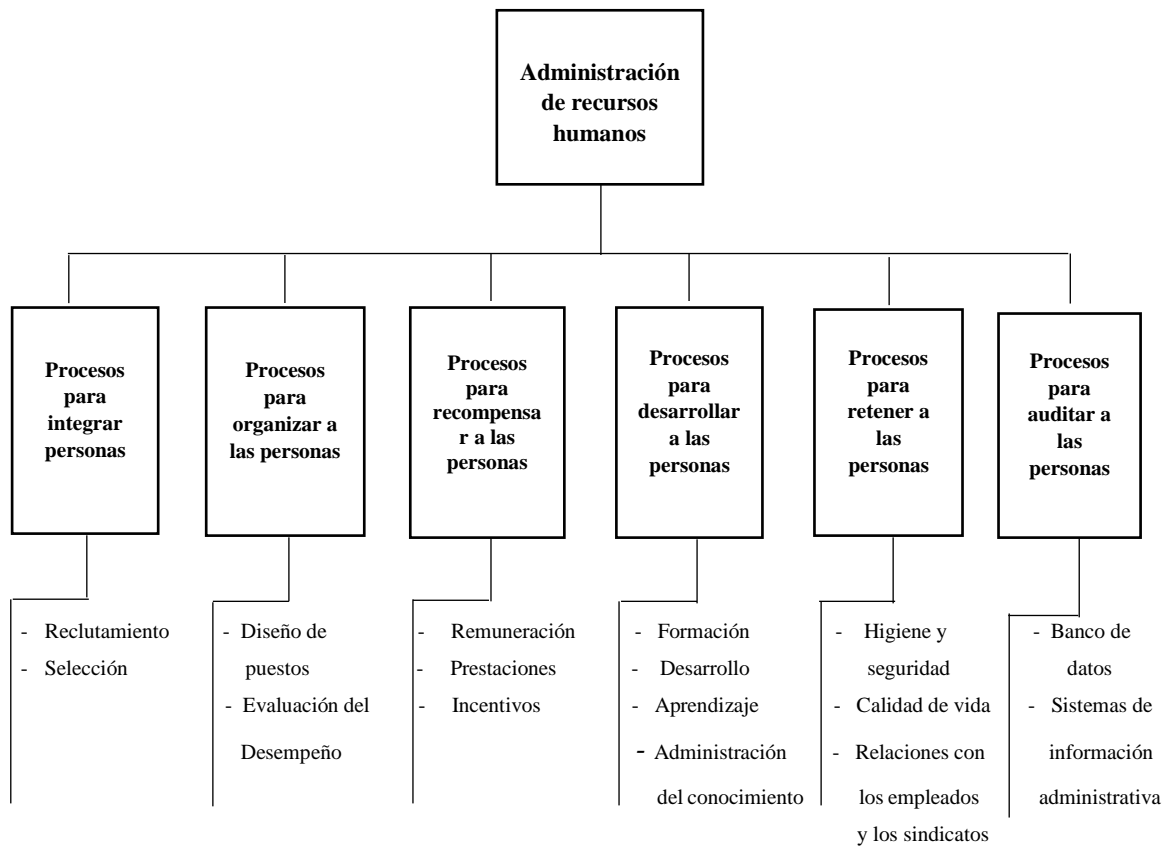


Figura 1. Procesos de la administración de recursos humanos. Tomado de Chiavenato, Idalberto. (2009).

Cada fase interactúa entre sí para cubrir los elementos que lograrán obtener y retener al personal idóneo, permitiendo así el logro de los objetivos organizacionales. Las variadas actividades que conforman cada fase poseen una alta relación y dependencia entre sí; por tanto, la buena o mala ejecución de una actividad beneficia o perjudica a todas las demás.

### 1.3.3.6 Integración de personas

“Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Son la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan”. (Chiavenato, 2009, p. 140)

La unidad de recursos humanos tiene la tarea de integrar al recurso humano, manteniendo los puestos que conforman la estructura organizacional. Las empresas poseen un elemento común: todas están integradas por personas y éstas llevan a cabo los avances, los logros y

los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

Cada vez se torna necesario, que el personal que labora en las organizaciones no solamente esté bien capacitado y motivado, sino que esté plenamente identificado con la cultura organizacional, que sean buenos actores, formadores de nuevos paradigmas y que estén comprometidos con los objetivos de la organización.

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las empresas algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y sofisticados para atraer y escoger a las personas que laboraran en la organización.

**a. Reclutamiento**

“Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias”. (Chiavenato, 2009, p. 144)

Una vez que se determina la necesidad de cubrir puestos de trabajo, ya sea por tratarse de la creación de nuevas posiciones o porque éstas se encuentran disponibles, se pone en marcha el reclutamiento ya que funciona como un proceso de comunicación, el cual permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Se definen todas las características y requisitos que engloban el puesto de trabajo, tales como las funciones y tareas, los procedimientos necesarios para su ejecución, la dependencia jerárquica, la ubicación del puesto y los objetivos del puesto.

El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad.

Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

#### **b. Fuentes de reclutamiento**

“En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El primero actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos, transferirlos a otras actividades. El segundo actúa en los candidatos que están en el MRH”. (Chiavenato, 2009, p.116)

El reclutamiento puede ser interno o externo; el primero aprovecha al personal que ya es parte de la organización, mientras que el segundo utiliza diversas fuentes para dar a conocer que hay vacantes disponibles y que requisitos deben de presentar para participar en el reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son utilizadas en la mayoría de las empresas, ya que estas ayudan a privilegiar a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, así como también busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

#### **c. Técnicas de reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización)”. (Chiavenato, 2009)

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras áreas más complejas o más

motivadoras y contribuye a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

#### **d. Técnicas de reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización”. (Chiavenato, 2009, p.120)

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su Curriculum vitae a la empresa. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet.

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- **Anuncios en diarios y revistas especializadas:** Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características; llamar la atención, despertar el interés, crear el deseo y la acción.
- **Agencias de reclutamiento:** La organización puede, en lugar de ir directo al mercado de recursos humanos, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos.
- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones:** La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones

de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.

- Carteles o anuncios en lugares visibles: Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato.
- Consulta a los archivos de candidatos: El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el Curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.
- Reclutamiento virtual: Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos: Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. (Chiavenato, 2009)

### e. Evaluación de los resultados del reclutamiento

“La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo”. (Chiavenato, 2009, p. 127)

Se considera que la calidad del proceso de reclutamiento tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos y estas pueden ser positivas o negativas.

Lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección. Como muestra la siguiente figura la proporción entre los candidatos que se presentan y los que se aprovechan para disputar el proceso de selección.

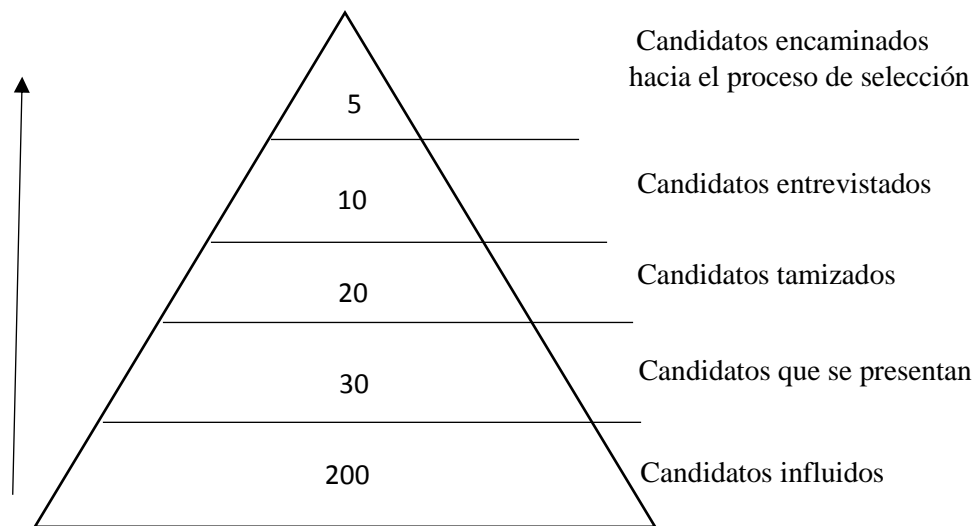


Figura 2. Evaluación de los resultados del reclutamiento. Tomado de Chiavenato, Idalberto. (2009).

### f. Selección

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas”. (Chiavenato, 2009, p.175)



En términos más amplios, la selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes.

El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Es por ello que la selección se denomina como un proceso de comparación y decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que les ofrecen donde se presentan como candidatos.

#### **g. Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información sobre el puesto a cubrir o los empleados deseados, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

- **Entrevista:** La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.

- Pruebas de conocimiento: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés.
- Pruebas psicológicas: se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen: Pronóstico, validez y precisión.
- Pruebas de Personalidad: revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).
- Técnicas de simulación: dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario —o un contexto dramático— en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma tan parecida a la realidad como sea posible. (Chiavenato, 2009, p.147)

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Sí, por un lado, se tiene el cargo que debe llenarse, por otro, se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición.

## **h. Evaluación de los resultados de selección**

“El proceso de selección de personal no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad”. (Chiavenato, 2009, p. 165)

Debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos, imprimir rapidez y agilidad en la selección, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal.

## **1.4 Planeación estratégica de recursos humanos**

“Las empresas no existen y no funcionan por azar, es por ello que cuentan con estrategias organizacionales mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.” (Chiavenato, 2009)

Sus principales elementos con los que debe de contar la planificación estratégica de recursos humanos son los siguientes:

- Misión del departamento
- Visión del futuro
- Valores
- Principales objetivos

### **1.4.1 Estrategia organizacional**

“La estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno”. (Chiavenato, 2009, p. 76)

La estrategia representa el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Cuanto

mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible y al mismo tiempo busca aplicar y corregir las debilidades internas.

La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores.

#### **1.4.2 Departamento de recursos humanos**

“Se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, y las prestaciones”. (Chiavenato, 2009, p. 4)

En una organización, es de gran importancia contar con un departamento de recursos humanos que sea el encargado de realizar las actividades de planificación, organización, integración, dirección y control de las personas que integran la estructura de la empresa. Dicho departamento debe poner énfasis en el desarrollo de los colaboradores, apoyándolos en mejorar sus habilidades, capacidades y competencias, con el fin de incrementar la productividad.

El área de recursos humanos asesora, participa en la formulación de políticas de personal y las da a conocer; supervisa la correcta elaboración de las planillas de remuneración; recibe quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.

Toda organización debe tener un departamento que atienda las gestiones estratégicas relacionadas con la administración del recurso humano, ya que cada día los empleados afrontan situaciones relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías, acompañadas de nuevas formas de trabajo y en consecuencia, la necesidad de nuevos perfiles profesionales.

La importancia del recurso humano se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, a las oportunidades presentadas y en estos esfuerzos obtener una realización satisfactoria, teniendo confianza por el buen desempeño laboral realizado.

### **1.4.3 Funciones del departamento de recursos humanos**

Entre las principales actividades que tiene a su cargo una unidad de recursos humanos para dirigir y coordinar al personal, son las siguientes:

- Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación del personal.
  - Elaborar y mantener actualizadas las bases de datos y documentación relativas a la dotación de recursos humanos
  - Administrar mecanismos de control y supervisión del cumplimiento de las normas relativas a los derechos y obligaciones de los funcionarios y colaboradores, además de informar y orientar al personal del establecimiento en estas materias.
  - Preparar, apoyar y ejecutar los procesos de evaluación de desempeño del personal, en los períodos y plazos establecidos.
  - Apoyar en el diseño, descripción y análisis de cargos.
  - Evaluar periódicamente las necesidades de capacitación.
  - Realizar la capacitación y desarrollo organizacional.
  - Ejecutar los procesos mensuales de liquidación y pagos de remuneraciones del personal.
  - Controlar la programación y el cumplimiento efectivo de las asignaciones de turnos y horas extraordinarias del personal.
  - Colaborar en las funciones relativas al bienestar social del personal
  - Participar en la elaboración y el desarrollo de programas de higiene, seguridad y calidad de vida, tendientes a evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Chiavenato (2009)

#### **1.4.3.1 Diseño de puestos**

“Especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás”. (Chiavenato, 2009, p. 243)

El diseño de puestos es importante ya que exige al ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología.

“Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar”. (Chiavenato, 2009, p.244)

#### **1.4.4 Estructura organizacional del departamento de recursos humanos**

Describe el sistema de comunicación y autoridad dentro de la organización, la cual puede representar con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades (relación autoridades – empleados) Chiavenato (2009)

Para el caso del área de recursos humanos, la estructura organizacional debería conformarse por órganos de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tengan relación con dicha función, como por ejemplo: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros. Pudiéndose establecer en forma nominal y gráfica.

Debe considerarse la nomenclatura o nombre de dicha unidad administrativa, dependiendo lógicamente del tamaño de la organización y de la implementación interna que se quiere dar, pudiendo denominarse Oficina, Departamento, División, Área, Sección, Gerencia o Dirección de Recursos Humanos.

#### **1.4.5 Perfil del responsable del departamento de recursos humanos**

Los directores de recursos humanos son los responsables de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión de personal dentro de la empresa. Son los especialistas por definición en esta materia.

Dada su labor, su perfil exige que tengan “los conocimientos, capacidad y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 129)

Entre los roles que esta persona desempeñará están los siguientes:

- Colaborador estratégico: será el que ayude a crear valor y mejorar la competitividad de la empresa.
- Vendedor de la gestión de personal: realizará una labor de marketing de la función social de personas. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de gestión de personas.
- Líder de la función de recursos humanos: debe marcar una clara dirección hacia dónde debe dirigirse el personal.
- Consultor estratégico: debe asesorar a la alta dirección poniendo de manifiesto su poder experto.
- Agente de cambio: este encargado debe promover, actuar y desarrollar acciones innovadoras que permitan estar siempre preparado para las situaciones de cambio de su entorno.
- Gestor de la cultura organizativa: ayudará a conocer, fortalecer y desarrollar de una mejor manera la cultura organizacional existente o bien preparar los cambios necesarios para efectuar mejoras a esta cultura, de manera que el personal pueda asimilar e interiorizar y formar parte de esta cultura. (Chiavenato, 2009)

El responsable de recursos humanos deberá, además de lo anterior, poseer una visión general de la organización de forma que le permita comprender los objetivos de la empresa y los medios que deberán emplearse para lograr dichos objetivos; tener una formación sólida en planificación estratégica, comprender los balances financieros, conocer el mercado de la empresa, las tecnologías de producción que se utilizan y saber cómo utilizar las herramientas modernas de gestión.

También debe poseer elevados principios de honestidad profesional y de integridad en cada momento de su práctica diaria, así como prestar especial atención al interés personal, el bienestar y la dignidad de todos los empleados que puedan verse afectados por sus soluciones, recomendaciones y actuaciones.

#### **1.4.6 Políticas del departamento de recursos humanos**

Se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización (Chiavenato, 2009)



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

En este capítulo se dan a conocer los resultados del análisis de la situación actual sobre la administración de recursos humanos en la comercializadora de combustible ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, obtenidos a través de las encuestas a colaboradores y entrevistas realizadas al gerente general y administrativo, administradores de estación y jefes de pista.

#### **2.1 Introducción**

La empresa actualmente ha mantenido un crecimiento constante en cuanto a las ventas, en su personal y a la apertura de nuevas estaciones en los últimos 5 años. Iniciaron con una estación y al momento de investigación tienen cuatro estaciones de las cuales dos están ubicadas en el departamento de El Progreso. Debido a la alta demanda de combustibles, tiene planes de abrir dos nuevas sucursales en el departamento.

Con la expansión de la empresa en el departamento, uno de los mayores problemas es la necesidad de contar con más trabajadores calificados y con experiencia lo cual se ha complicado durante el último año, debido a la falta de administración del recurso humano y al inadecuado proceso de integración del personal, ya que lo realizan empíricamente y sin lineamientos.

Debido a lo anterior, la organización limita el cumplimiento de sus objetivos organizacionales afectando la competitividad, por los bajos niveles de rendimiento laboral, pues no se maximizan las cualidades y habilidades de cada trabajador en relación a su trayectoria académica, laboral y profesional. No basta solamente tener el personal suficiente, sino también el adecuado, calificado y alineado a los objetivos esperados por la empresa para obtener el máximo beneficio posible.

## 2.2 Metodología

Para realizar el diagnóstico dentro de la organización fue necesario aplicar métodos, técnicas e instrumentos que permitieran recopilar información importante para la investigación.

Se aplicó el método científico para la recopilación de información en fuentes primarias, tales como el gerente general, gerente administrativo, administradores de estación y jefes de pista a través de una entrevista y del personal operativo y administrativo por medio de una encuesta, a fin de obtener datos verídicos y validar las hipótesis planteadas.

El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva ya que por medio de su investigación se describe la realidad, por ende se planteó lo más relevante de la situación actual de la unidad objeto de estudio.

A través de la observación directa se tuvo acceso a las instalaciones de la empresa, con la finalidad de identificar las causas posibles de la problemática relacionada a la administración de recursos humanos que afecta a la comercializadora, constatándose que no existe un departamento que se encargue de la administración del personal de la empresa.

En la aplicación de los instrumentos de recopilación de información se procedió a determinar una muestra de la población, con base en la fórmula para poblaciones finitas, determinándose de la siguiente manera siendo un tamaño de población de 91 colaboradores, donde la muestra es de 69.

$$n = \frac{Z^2 P*Q* N}{(N-1)* E^2 + Z^2 P* Q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población

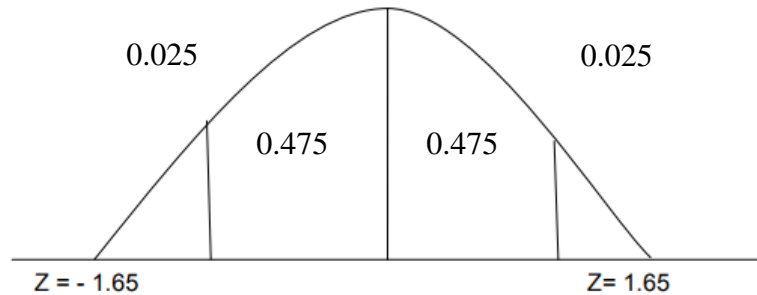
E = Error estándar

Z = Desviación estándar (confiabilidad)

P = Probabilidad de éxito del evento

Q = Probabilidad de fracaso del evento

Cálculo de Z



$$\beta = 95\% = \pm 0.475$$

$$\alpha = 5\%$$

$$Z = \pm 1.65$$

$$Z = -1.65 \quad Z = 1.65$$

$$N = 91$$

$$E = 5\%$$

A continuación se calcula el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P^* Q^* N}{(N-1) * E^2 + Z^2 P^* Q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.50) (0.50) (91)}{(91-1) * (0.05)^2 + (1.65)^2 (0.50) (0.50)} = \frac{61.936875}{0.905625}$$

$$n = \frac{61.936875}{0.905625}$$

$$N = 68.39 = 69 \text{ encuestas}$$

De acuerdo a los cálculos matemático-estadísticos realizados y utilizando un parámetro de confiabilidad del 95% y un máximo error de estimación del 5%, se determinó que el tamaño de la muestra es de 69 encuestas.

### **2.3 Instrumentos de la investigación**

Para efectos de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

#### **2.3.1 Boleta de entrevista estructurada**

Para obtener información sobre la unidad objeto de estudio, fue necesario hacer un formato de entrevista la cual fue dirigida al gerente general, gerente administrativo, administradores de estación y jefes de pista, para determinar la existencia del departamento de recursos humanos y los procesos de administración de recursos humanos que realizan y conocer así más a fondo la problemática real para determinar una propuesta factible.

#### **2.3.2 Boleta de encuesta**

Para efectos de la investigación se elaboró un formato de encuesta, con cuatro series de preguntas, dirigidas a 69 colaboradores del nivel operativo y administrativo, esto con la finalidad de que la información brindada fuese confiable.

Se elaboró una serie de preguntas para obtener información respecto si la empresa actualmente cuenta con filosofía empresarial, estructura organizacional, con un departamento de recursos humanos y con procesos de administración de recursos humanos, esto ayudara a determinar la necesidad real de implementar una propuesta alineada a los objetivos de la empresa y sobre todo a la administración de personal.

Además se realizó la prueba piloto correspondiente y las correcciones al formato de encuesta con el objetivo que estuviesen listas para el momento de su uso.

### **2.4 Antecedentes**

La comercializadora de combustible fue fundada en el año 2007 bajo las leyes de la República de Guatemala iniciando sus operaciones en ese mismo año. El giro principal del negocio es la comercialización de los diferentes tipos de combustibles: gasolina súper, regular y diésel. También ofrecen a la venta diferentes tipos de lubricantes, llantas y

repuestos automotrices. Sus instalaciones se encuentran en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

La organización ha mantenido un crecimiento constante en cuanto a las ventas, en su personal y a la apertura de nuevas estaciones en los últimos 5 años. Iniciaron con una estación, actualmente cuentan con cuatro estaciones de las cuales dos están ubicadas geográficamente en el departamento de El Progreso. Debido a la alta demanda de combustibles, tiene planes de abrir dos nuevas sucursales en el departamento.

Actualmente la empresa cuenta con 91 empleados y 9 puestos los cuales se han formado acorde a las necesidades de la misma.

#### **2.4.1 Filosofía empresarial**

De acuerdo a las entrevistas realizadas al gerente general, gerente administrativo, administradores de estación y jefes de pista, el resultado obtenido es que no existen los elementos de la filosofía empresarial los cuales son: misión, visión, valores y objetivos a nivel organizacional, esto porque la empresa no los ha definido formalmente.

Así mismo, las encuestas realizadas a los 69 empleados operativos y administrativos afirman que no conocen ningún elemento de la filosofía empresarial, ya que al momento de ingresar a la empresa nadie se los dio a conocer, es por ello que se concluyen que no existen.

#### **2.4.2 Políticas**

Se les preguntó si actualmente la organización cuenta con políticas de administración de recursos humanos, el gerente general informó que sí existen, pero no están escritas en un documento, indica que las políticas actuales que regulan el actuar de los empleados son las siguientes: uso correcto del uniforme, no usar el celular en hora de trabajo, puntualidad y respeto entre compañeros de trabajo.

El gerente administrativo y los administradores de estación contestaron con respuestas similares, afirmando que sí existen pero no están formalmente establecidas. Únicamente las dan conocer al personal verbalmente en reuniones que realizan mensualmente como medio

de recordatorio y el jefe de pista indicó que sí existen porque el administrador de estación se las ha indicado para que él las transmita al grupo de trabajo que tiene a su cargo.

### **2.4.3 Presupuestos**

Se consultó a los entrevistados si la unidad objeto de estudio cuenta con un presupuesto para llevar a cabo los gastos e inversiones y todos respondieron que si cuentan con uno. El gerente general indica que es el responsable de manejarlo con las instrucciones del propietario.

Al preguntar sobre la disponibilidad de un presupuesto para actividades administrativas de recursos humanos y sus procesos, el gerente general indicó que si cuentan ya que consideran importante que la organización cuente con tales actividades, debido al crecimiento en el número de personal que se está integrando.

### **2.4.4 Estructura organizacional**

Se puede establecer que la comercializadora de combustible tiene una estructura formal ya que actualmente posee división de trabajo para cada colaborador desde el gerente general hasta los auxiliares operativos saben qué hacer, hay autoridad, responsabilidad, delegación y jerarquía; sin embargo, no tienen un organigrama establecido o por escrito.

La empresa cuenta con dimensiones estructurales entre ella se encuentra la formalización en las funciones o actividades que tiene que hacer cada colaborador esto permite la identificación y asignación clara de responsabilidades. Existe especialización por lo que las tareas están subdivididas en trabajos separados donde cada quien sabe su puesto de trabajo, los niveles jerárquicos van en orden descendente desde la gerencia general, pasando por las áreas funcionales que se ejemplifican en el organigrama, finalizando su recorrido en el nivel operativo.

De acuerdo a la investigación se observa que la unidad objeto de estudio cuenta con una departamentalización funcional esto quiere decir que está basada en puestos que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional como el gerente general, gerente administrativo, asistente de gerencia,

administradores de estación, asistentes administrativos, jefes de pista, jefes de mantenimiento y auxiliares.

Se determinó que prevalece un tramo de control estrecho en el nivel estratégico es decir del gerente general al resto de gerencias y un tramo de control amplio en los niveles táctico-operativo ya que cada jefatura tiene a su cargo entre 18 a 20 empleados.

#### **2.4.4.1 Organigrama**

De acuerdo a la investigación y en base a las entrevistas del gerente general se estableció el organigrama de la unidad objeto de estudio, ya que actualmente no está establecido o por escrito:

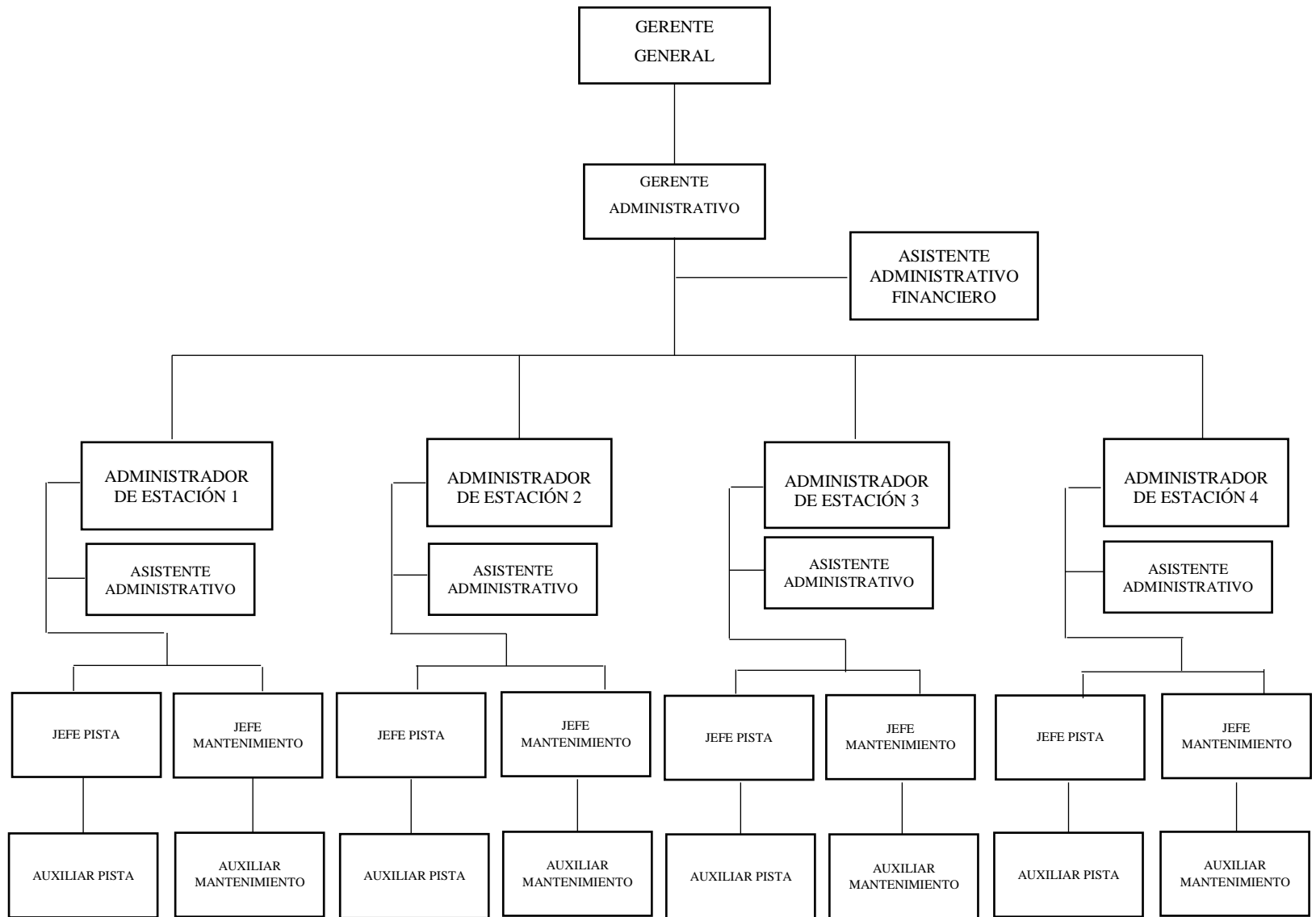


Figura 3. Organigrama de puestos de la comercializadora de combustible. Elaboración propia, (2018).



## **2.4.5 Funciones de los puestos de la estructura organizacional**

A continuación se especifican las funciones básicas y propias de cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional.

**2.4.5.1 Gerente general** es el responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma. Las funciones que realiza son las siguientes: establecer los precios de venta de los productos, determinar la cantidad de combustible que se comprara semanalmente, buscar nuevos proveedores, negociar los precios de compra, buscar nuevos territorios y evaluar la viabilidad de crear nuevas estaciones, supervisa la contabilidad y las finanzas en general de la empresa.

**2.4.5.2 Gerente administrativo** es el responsable de coordinar, controlar, supervisar a todo el personal, informar al gerente general del funcionamiento del área administrativa de la empresa, autorizar pagos a los proveedores y proponer estrategias de comercialización del combustible para el crecimiento de la organización.

**2.4.5.3 Asistente administrativo-financiero** es el encargado de desempeñar labores de oficina en general. Es el responsable de ejecutar el pago a los empleados de la estación central y a los proveedores. Realiza el corte de caja final del día, ir a recoger facturas de los transportes y supervisa el mantenimiento del área administrativa de la empresa.

**2.4.5.4 Administrador de estación** es el encargado de coordinar, programar el trabajo y los turnos de los colaboradores que tiene a su cargo. Además tiene a su cargo realizar los procesos de integración de personal, administra cuentas por cobrar y pagar, supervisa a los jefes de pista y de mantenimiento, realiza corte de caja chica, recibe los productos, autoriza créditos de combustible para clientes, realiza capacitaciones, pago de sueldos del personal de la estación, permisos, reporta semanalmente al gerente administrativo el desempeño de la estación, lleva el registro y control de vacaciones entre otras cosas.

**2.4.5.5 Asistente administrativo** es el encargado de auxiliar al administrador de estación y de supervisar al personal en general viendo que cumplan con las políticas en cuanto al uso de uniforme, uso del celular, como atienden a los clientes, ayuda hacer cuadros de caja chica, facturación, reporta al jefe de pista los créditos autorizados por el administrador de estación.

**2.4.5.6 Jefe de pista** es el encargado de supervisar y de dar instrucciones a su grupo de trabajo que se encuentra en el área de despacho de combustible, lleva el control del efectivo, entrega cuentas al administrador de la estación para que este haga el cuadro al finalizar el turno correspondiente. También vela por el buen servicio al cliente que la atención que reciban sea satisfactoria y que el área de trabajo se encuentre limpia y en orden.

**2.4.5.7 Auxiliar de pista** es el encargado de despacho de combustible, de brindar atención a los clientes, mantener limpia su área de trabajo, facturación, cobrar en efectivo y con tarjeta de crédito y reporta al jefe de pista el movimiento de las ventas o cualquier inconveniente.

**2.4.5.8 Jefe de mantenimiento** supervisa la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparación de los vehículos llevados a la estación, coordina y supervisa al personal a su cargo para que las instalaciones, herramientas, etc. estén limpias, suministra los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.

**2.4.5.9 Auxiliar de mantenimiento** es el que realiza las actividades de mantenimiento y reparaciones en los vehículos de los clientes, debe mantener en buenas condiciones los equipos y herramientas que utiliza para sus labores.

## **2.4.6 Descripción de puestos**

De acuerdo a lo investigado se establece que la empresa no cuenta con descriptores de puestos formalmente estructurados, ya que no hay un documento o manual impreso donde establezca cual es el contenido de cada puesto y cuáles son las tareas principales o atribuciones que deben de desempeñar. Sin embargo, los encuestados indicaron que si saben que deben de hacer en su puesto, como lo deben de realizar, con quien se deben de reportar y quien depende de ellos para trabajar ya que al momento de ser contratados el administrador de estación les indica verbalmente lo que deben de hacer.

## **2.5 Resultados de la investigación**

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada.

### **2.5.1 Entrevistas al personal estratégico y táctico**

Para la presente investigación se entrevistó al gerente general, gerente administrativo, administradores y jefes de estación, con el objetivo de indagar la estructuración y procesos actuales del departamento de recursos humanos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas actualmente en la unidad objeto de estudio, no existe un departamento de recursos humanos, tampoco se encontró planeación en cuanto a la administración de recursos humanos por lo que no existe misión, visión, valores, objetivos y una estructura organizacional de esta área.

Se pudo establecer que el proceso de integración de personal lo realizan los administradores de estación con supervisión del gerente administrativo, quienes se pudo constatar no cuentan con los conocimientos y herramientas técnicas de apoyo para ejecutar tal proceso de la administración de recursos humanos.

El reclutamiento de personal se realiza de la siguiente forma: notifican la plaza por medio del personal actual o bien utilizan el banco de datos conformado por los curriculum existentes. Se lleva a cabo una evaluación en donde deciden a quienes envían al proceso de selección, el cual consiste en analizar el CV y si los candidatos tienen el perfil que se espera como por ejemplo: saber leer y escribir, experiencia en atención al cliente, disponibilidad de tiempo, tener estudios académicos, que referencias laborales han tenido y si han laborado anteriormente en gasolineras, haciendo una marca al CV para recordarse cual candidato pasa al proceso de selección.

El proceso que utilizan para seleccionar personal es el siguiente: abarca principalmente la realización de entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad y pruebas de personalidad. La entrevista la realiza el administrador de cada estación y las pruebas de conocimiento o capacidad las lleva a cabo el asistente administrativo con las instrucciones del administrador de estación. Las pruebas de personalidad el jefe de pista se encarga de emitir un reporte en

lo que respecta a la semana de prueba, observando si tiene la capacidad de ejercer las actividades que requiere el puesto. En los puestos administrativos es el gerente administrativo quien los emite. En el proceso de selección también se realiza una evaluación de los resultados obtenidos de las técnicas utilizadas donde muestran si el candidato es el apropiado para desarrollar las actividades correspondientes que solicita el puesto y así poder contratarlo.

También se determinó que el proceso de inducción se realiza de manera verbal en lo que respecta el primer día que ingresan los colaboradores a la empresa, esto lo realiza el administrador de estación y consiste en la explicación del puesto a ocupar, el trabajo a realizar, el área donde estará ubicado, las reglas a seguir y las medidas de seguridad que deben de tomar en cuenta.

La contratación según lo entrevistado, informan que lo realizan notificando al candidato que será contratado ya que las actividades que requiere el puesto a contratar las realizan correctamente en los días de prueba. Indican que no brindan contratos de trabajo únicamente lo realizan de forma verbal la contratación al colaborador.

Se estableció que el proceso para organizar personas lo realizan por medio del diseño de puesto el cual al preguntarles sobre las funciones que realizan los administradores de estación indicaron las siguientes: reclutamiento, selección, contratación, inducción, supervisión y coordinación del personal tanto administrativo como operativo, pago de sueldos, administración de cuentas, elaboración de planillas, emisión de cheques, así como el control y salida de personal, capacitaciones, cartas para igss, irtra, permisos. Informan que el perfil general o estándar que utilizan para las personas responsables de administrar el personal en este caso para los administradores de estación es el siguiente: relación interpersonal, dominio propio, autodidacta, responsable, saber escuchar, saber dirigir, ser líder. Este perfil lo brinda el gerente general indica que lo da a conocer en el momento de las entrevistas para contratar el puesto de administrador.

De acuerdo a la entrevistas realizadas se estableció que no existe una evaluación de desempeño formal ya que indicaron que la evaluación únicamente se hace a través del volumen de ventas haciendo una comparación entre los colaboradores que tienen mayores ventas con los que tienen menos con el objetivo de retroalimentarlos para que todos tengan el mismo rendimiento en cuanto a las ventas de combustible.

En cuanto al proceso de recompensar informaron que ejecutan dicho proceso desde el momento en que el personal es contratado, se acuerda cuál será su salario y adquiere los derechos por prestar sus servicios en relación de dependencia. El pago de salarios se realiza el 15 y 30 de cada mes, además gozan de prestaciones laborales, reguladas por las leyes laborales del país: aguinaldo, bono 14, indemnización, vacaciones y pago de IGSS. Este proceso lo realiza el administrador de estación con la supervisión del gerente administrativo. También informan que los colaboradores cuentan con un incentivo mensual el cual esta medido con el 5% del total del volumen de las ventas se distribuyen en escalas de 1 a 3.

Otro de los procesos que realizan eventualmente son el desarrollo de las personas es decir capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, por ejemplo cuando hay nuevos sistemas en las bombas de despacho, nueva maquinaria o diferente procesos que son necesario que todos los colaboradores las conozcan, este proceso lo lleva a cabo el administrador de estación en su oficina de trabajo.

El proceso para retener personal lo realizan informalmente ya que no poseen manuales escritos por los que los dan a conocer de forma verbal a sus colaboradores, indicándoles la seguridad e higiene que deben de tener presente al momento de desempeñar sus funciones de manera eficiente para evitar riesgos laborales.

En cuanto al proceso para auditar personal únicamente cuentan con una base de datos la cual la van conformando con los CV de cada uno de los colaboradores que contrataron en su momento.

### **2.5.1.1 Impacto financiero por la falta de un departamento de recursos humanos**

Los resultados de la investigación demuestran que no existen conocimientos del impacto financiero de la falta de un departamento de recursos humanos.

El desconocer el impacto financiero actual no permite conocer con exactitud el valor agregado real que se genera para la organización, pues los recursos como el talento humano no se aprovechan y las futuras integraciones no se realizarán de un modo eficiente incrementando los costos de rotación y administración de personal, castigando aún más las finanzas de la organización.

### **2.5.2 Encuestas a colaboradores**

Como parte de la investigación, se dan a conocer los resultados generales de la encuesta realizada a la totalidad de la muestra, es decir los 69 empleados operativos y administrativos:

### 2.5.2.1 Género de los encuestados

Los resultados respecto al género de los encuestados es el siguiente:

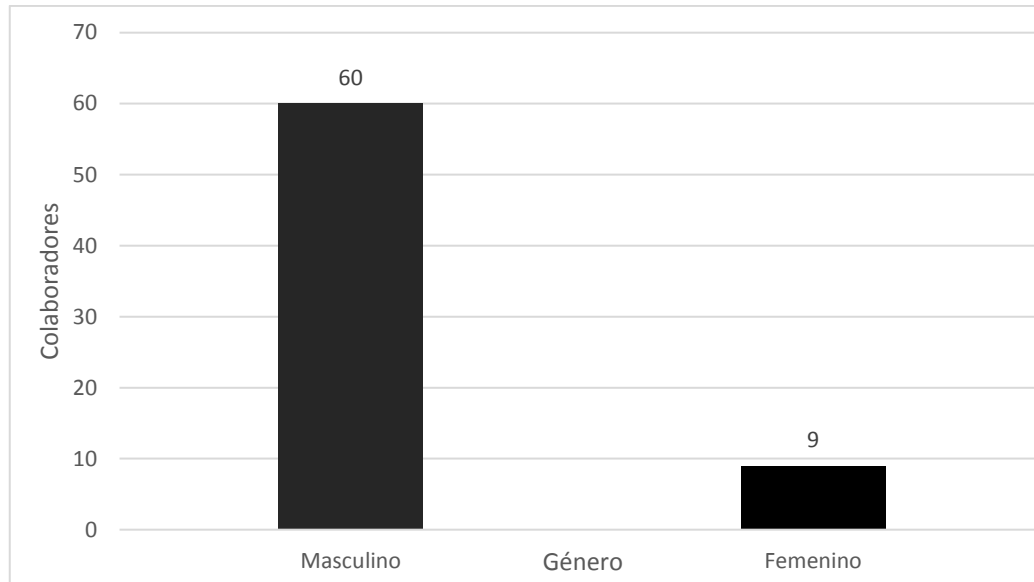


Figura 4. Género de los encuestados. Elaboración propia. (2018).

Derivado de las encuestas, es evidente que la organización tiene en sus filas más colaboradores del género masculino que femenino.

Actualmente las áreas con mayor cantidad de personal son las estaciones de despacho de gasolina e indican que el trabajo requiere de esfuerzo físico día a día ya que los turnos que manejan son de 24 horas y el género masculino por su condición física domina tales actividades y horarios. Por otra parte, el área de mantenimiento tiene en sus filas solo personas de género masculino ya que el trabajo y herramientas que manejan son pesadas. El género femenino se encuentra en las áreas administrativas ejerciendo los puestos de asistentes administrativos de estación.

Hoy en día el género femenino está ejerciendo labores más complejas que requieren más esfuerzo físico y mental por lo que la unidad objeto de estudio deberá a futuro pensar en brindar la oportunidad a que las mujeres ocupen puestos que hoy hombres desempeñan en sus filas.

### 2.5.2.2 Edad de los encuestados

De acuerdo a la edad de los encuestados se muestran a continuación los resultados:

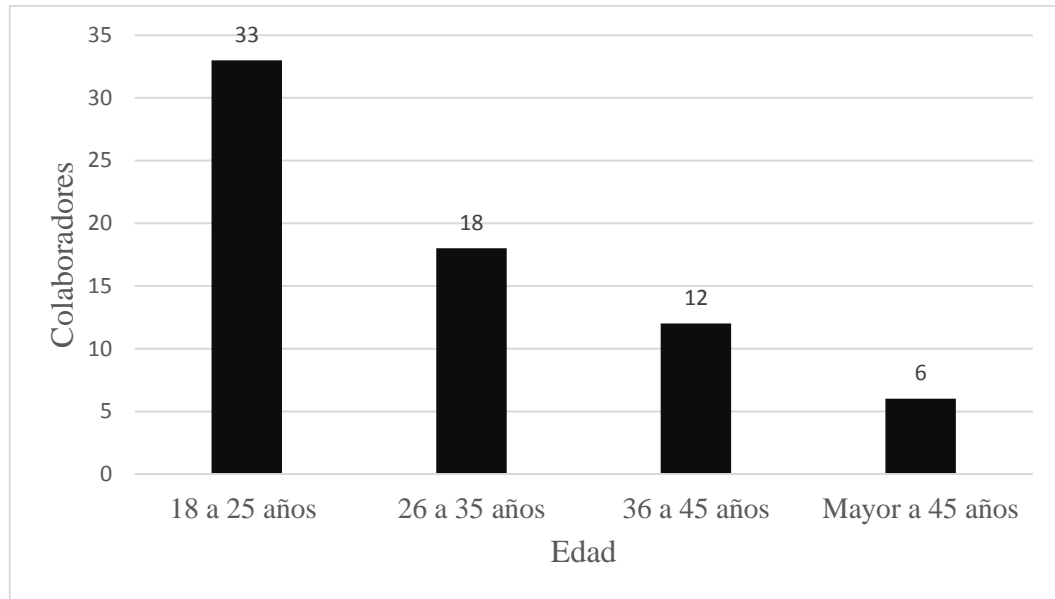


Figura 5. Edad de los encuestados. Elaboración propia. (2018)

Actualmente en la organización predominan las personas con edad comprendida entre los 18 a 25 años de edad. La edad promedio se considera importante dentro de una empresa, puesto que por razones conductuales los empleados pueden hacer avanzar o detener en este caso una meta u objetivo organizacional. También se observa que hay empleados mayores de 45 años que según el administrador son personas que se integraron desde que la organización inicio y estas se encuentran en el área de mantenimiento mecánico.

Es importante tomar en cuenta este aspecto, ya que para muchos empleados este es su primer trabajo y buscan retroalimentación para sentirse tranquilos que están haciendo bien las cosas, algo que refuerza la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos que les ayude y motive a desarrollarse con excelencia ya que por su edad la experiencia de desenvolverse en un ambiente laboral es limitado. La inexistencia del área de recursos humanos en una organización tan joven no permite un crecimiento personal y profesional en sus colaboradores limitando su desempeño y sus deseos de aprender cada día.



### 2.5.2.3 Escolaridad de los encuestados

Se presentan los resultados sobre la escolaridad de los encuestados:

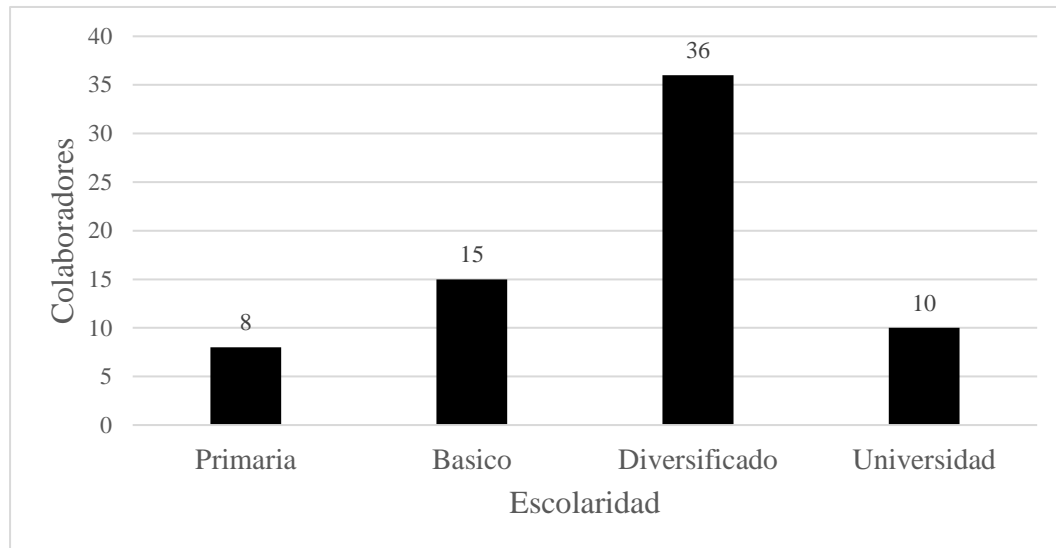


Figura 6. Escolaridad de los encuestados. Elaboración propia. (2018).

En los niveles de escolaridad se pueden observar que 8 empleados solo culminaron sexto primario los cuales se encuentran en el área de despacho de gasolina como auxiliares. Según informaron, los únicos requisitos que les solicitaron para el puesto fueron leer y escribir es por esa razón que ellos son parte de la organización.

La mayoría de los empleados se encuentra en el rango de diversificado, 36 empleados ocupando los puestos de jefes de pista, jefes de mantenimiento y auxiliares en ambas áreas. Este es un dato muy relevante dentro de la organización ya que la mayor parte de los empleados cuentan con un título de profesión media. Solo los empleados que ejecutan las funciones de administradores de estación y asistentes administrativos están estudiando en la universidad para obtener un título de educación superior.

Es por ello importante que la unidad objeto de estudio cuente con un departamento de recursos humanos para que continúe promoviendo la superación profesional, para que estén preparados para nuevas oportunidades internas y externas, lo cual reafirme el compromiso que tiene la organización para con sus colaboradores.

#### 2.5.2.4 Existencia del departamento de recursos humanos

Los resultados de la investigación sobre la existencia del departamento de recursos humanos son los siguientes.

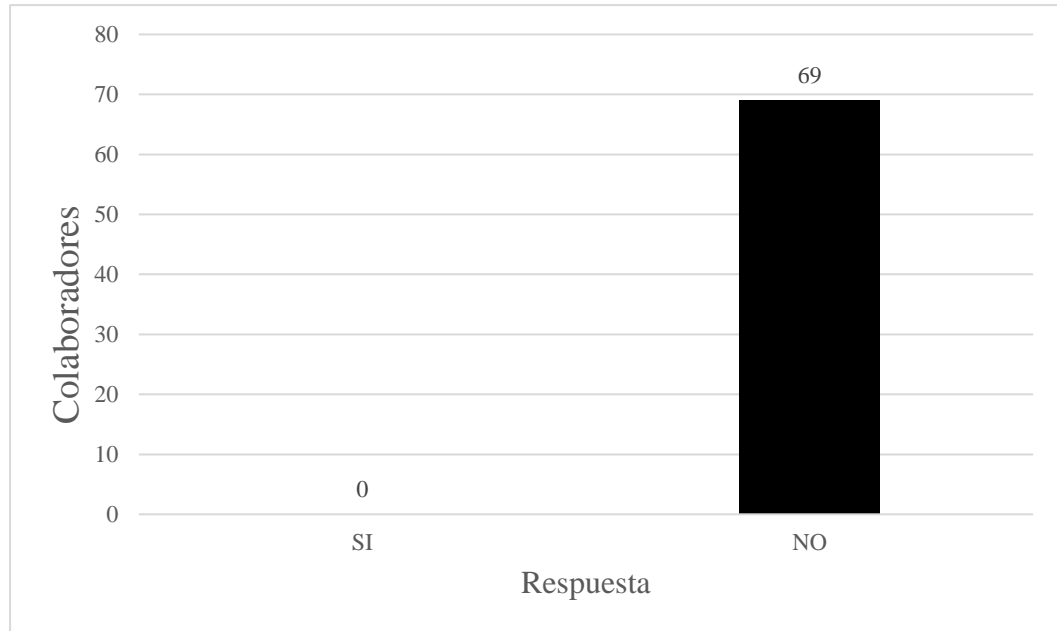


Figura 7. Existencia del departamento de recursos humanos. Elaboración propia. (2018).

Las encuestas evidencian que la empresa actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos, la totalidad de los encuestados respondió lo mismo ya que no existe tal área.

Al preguntarles a cargo de quien está la función de administrar el personal, los 69 encuestados indicaron que es el administrador de estación es quien hace esa función junto con la ayuda del gerente administrativo.

Por otra parte se les pregunto qué funciones realiza el administrador de estación, la mayoría de las respuestas fueron similares indicando lo siguiente: Contratación, coordinación, supervisión de personal, administración de cuentas, pagos de sueldos, permisos, capacitaciones, supervisión de mantenimiento, entre otras. Al consultar a los encuestados sobre la necesidad de un departamento de recursos humanos para que colabore

con la empresa a alcanzar sus objetivos, proporcionarle competitividad, motivar y capacitar, la opinión de todos los empleados es que si es necesario que exista tal área y que esta cuente con personal responsable y especializado para que el administrador de estación no haga los procesos que actualmente realiza y se concentre en las atribuciones que le corresponden.

La centralización de las funciones de recursos humanos en los administradores de estación ha provocado que las competencias, habilidades y conocimientos de todo el personal de la empresa no se desarrollen y por ende no se obtenga el desempeño esperado en los puestos. Es por ello la necesidad en la unidad objeto de estudio que se cree un departamento que se encargue de todos los procesos de administración de recursos humanos.

Se les pregunto a los encuestados si conocían otros procesos de recursos humanos que realizan dentro de la empresa, de 69 encuestados 60 indicaron que el administrador de estación lleva a cabo una inducción cuando el colaborador se presentaba en su primer día de labores y que hacen mensualmente capacitaciones donde los retroalimentan o bien les muestran herramientas nuevas de trabajo para enseñarles cómo usarlas. Indican también que en las capacitaciones les muestran los resultados de las ventas que realizaron en el mes con el objetivo de poner metas para los siguientes meses.

De los 69 encuestados 45 expresaron que no conocen ninguna política sobre recursos humanos, 18 indicaron que si conocían alguna mencionando el uso del uniforme y no usar el celular en hora de trabajo, 6 colaboradores no respondieron a la pregunta.

### 2.5.2.5 Fuentes de reclutamiento

A continuación se muestra los tipos de fuentes de reclutamiento que utilizan actualmente dentro de la unidad objeto de estudio.

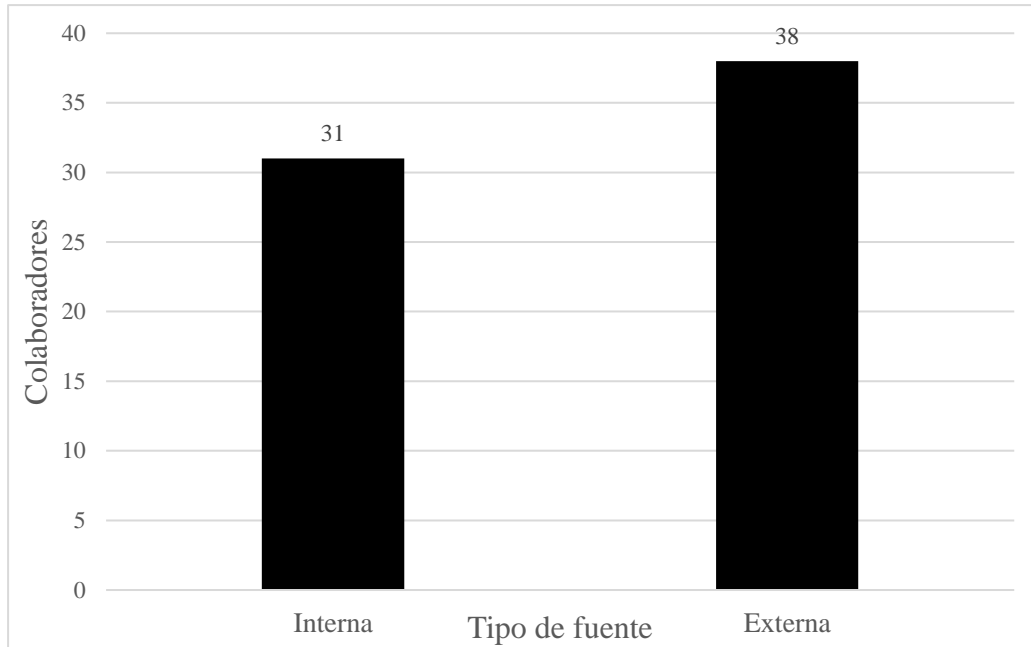


Figura 8. Fuentes de reclutamiento. Elaboración propia. (2018).

Según las encuestas realizadas la fuente de reclutamiento que más predomina actualmente en la empresa para ocupar una plaza vacante son las fuentes externas ya que partiendo de estas obtienen información sobre nuevos candidatos que desean pertenecer a la entidad y ocupar un puesto.

Se debe mencionar que también utilizan las fuentes internas ya que es una herramienta que se puede utilizar como un factor de motivación para el personal que labora en la empresa, promoviendo la carrera profesional mediante ascensos.

El uso de ambas fuentes de reclutamiento en primer lugar ha ayudado a privilegiar a los trabajadores actuales para ofrecerles mejores oportunidades laborales, así como también en la búsqueda de candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

### 2.5.2.6 Técnicas de reclutamiento utilizadas

A continuación se muestran las técnicas de reclutamiento que actualmente utiliza la empresa:

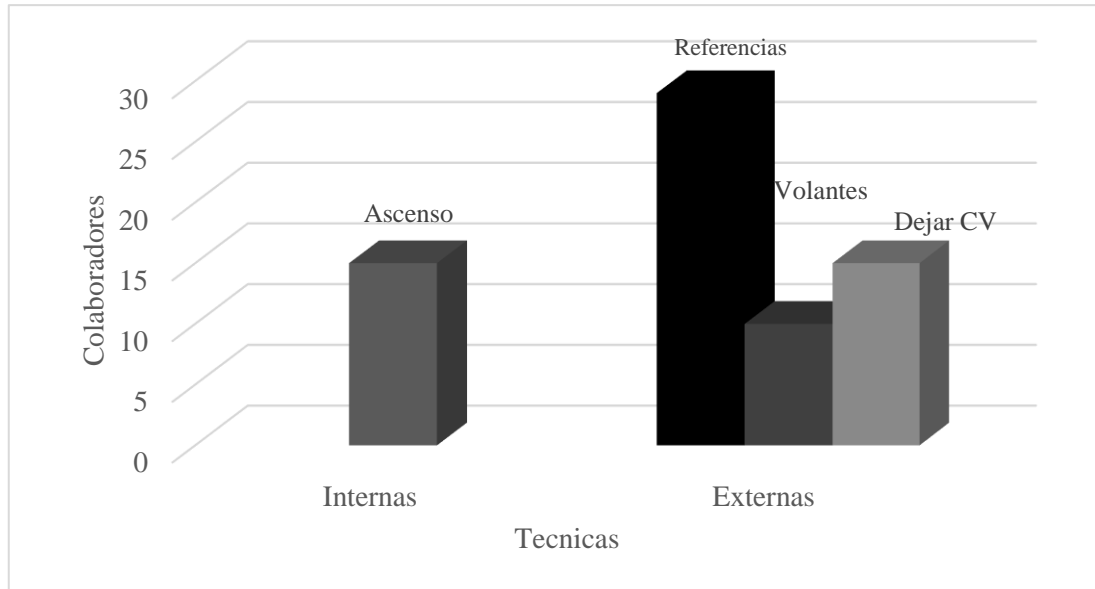


Figura 9. Técnicas de reclutamiento. Elaboración propia. (2018).

Los resultados muestran las técnicas de reclutamiento tanto internas como externas que actualmente utilizan; se les consultó a los encuestados acerca de cómo se enteró que existía una plaza vacante y los resultados son: de las técnicas internas 15 indicaron que fue por ascenso ya que laboraban en la empresa desde su fundación y fueron transferidos a otras áreas. De las técnicas externas 29 llegaron por referencia de empleados internos que les notificaron que existían plazas vacantes, 10 por volantes distribuidos en el municipio de Sanarate en diferentes lugares tales como en la despensa familiar, en la cancha y parque municipal y 15 se presentaron a las estaciones a dejar su CV sin tener conocimiento de plazas vacantes y a los meses recibieron respuesta notificándoles que se presentaran a entrevista.

Los encuestados afirmaron que el encargado de realizar este proceso es el administrador de estación quien recibe la papelería de los interesados o bien atiende a las personas que se presentan a la estación, él es quien se encarga de recibir y resguardar todos los documentos y de llamar a los candidatos para que se presenten a iniciar el proceso de integración.

### 2.5.2.7 Técnicas de selección

Las técnicas de selección que actualmente utilizan dentro de la empresa son:

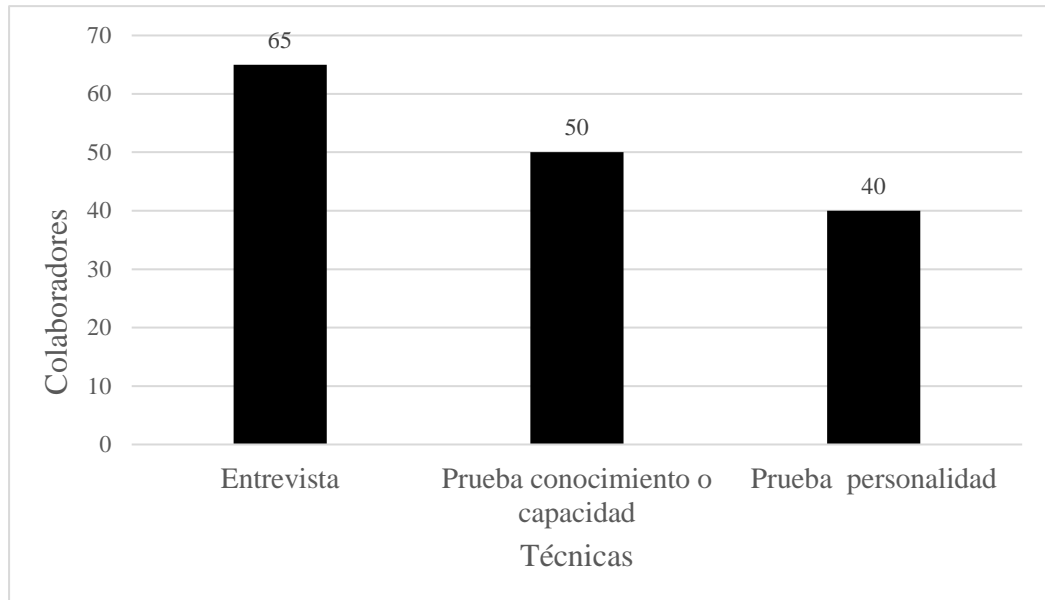


Figura 10. Técnicas de selección. Elaboración propia. (2018).

Estas técnicas han sido ideadas por el gerente general y son ejecutadas como requisito de contratación para cualquier nuevo colaborador, aunque no están encuadradas dentro de un proceso formal o formato de integración, dado que dicho el mismo no está estructurado ni formalizado dentro de la empresa.

Como se observa en la gráfica, los encuestados confirmaron a que técnicas fueron sometidos antes de su contratación. De un total de 69 encuestados 65 fueron sometidos al proceso de entrevistas una inicial y una final, 50 indicaron que para dar a conocer su cultura general y conocimientos técnicos pasaron pruebas específicas y de capacidad y 40 fueron sometidos a pruebas de personalidad. Con tales resultados se puede inferir que del total de colaboradores encuestados solo el 58% estuvo en proceso de selección integral y el resto realizó un proceso más sencillo, es decir que solo fue sometido a entrevista por ser allegados al propietario o gerentes de la organización. Los encuestados comentan y están de acuerdo que estas técnicas requieren un alto grado de especialización, debido al conocimiento técnico

que requiere y lo crítico que puede resultar el generar conclusiones erróneas sobre las personas que se evalúan y admiten dentro de la entidad.

Acorde a lo investigado el proceso de selección se realiza de la siguiente forma: al tener a los posibles candidatos y de acuerdo al puesto existente, se les realizan entrevistas, una o dos dependiendo del puesto y pruebas de conocimientos básicos con el objetivo de determinar si cuenta con los conocimientos necesarios para llenar la plaza vacante y luego pruebas de personalidad para determinar si se adapta al puesto requerido.

El proceso de la entrevista inicial lo realiza el administrador de cada estación y las pruebas de conocimiento o capacidad el asistente administrativo las lleva a cabo con las instrucciones del administrador, donde las mismas consisten en verificar si los candidatos tienen conocimiento teórico y práctico en manipulación de combustibles, herramientas y maquinaria mecánica. Las pruebas de personalidad el jefe de pista se encarga de hacer un informe en donde hace constar las cualidades es decir su lenguaje corporal, expresiones, modo de reacción a eventos inesperados frente a sus compañeros y clientes que observe en los candidatos durante la semana de prueba. El proceso finaliza con la notificación por medio de una entrevista final donde indican si es o no contratado para la empresa, de igual forma realizándola el administrador de estación, luego de hacer un análisis del proceso que han hecho los candidatos y los resultados de cada fase.

### 2.5.2.8 La falta del departamento de recursos humanos y sus efectos con el desempeño

A continuación se presentan los resultados de las encuestas:

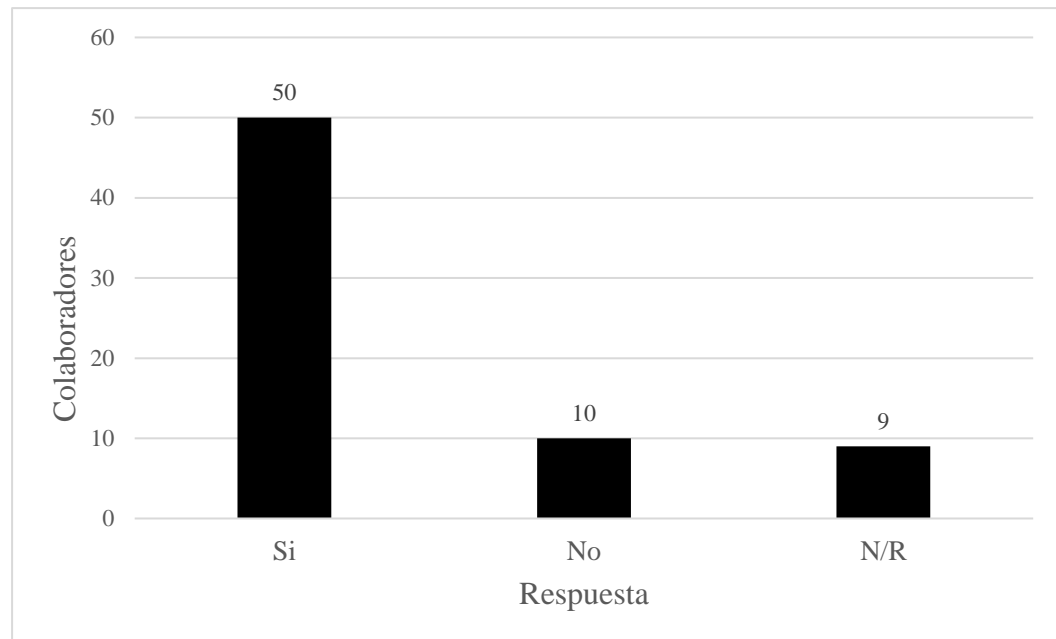


Figura 11. La falta del departamento de recursos humanos y sus efectos con el desempeño. Elaboración propia. (2018).

Al consultar a los encuestados si consideran que la ausencia de una adecuada administración del recurso humano afecta su desempeño, de 69 colaboradores 50 indicaron que el tiempo que llevan laborando dentro de la empresa han notado que afecta ya que la falta de un departamento de recursos humanos limita el crecimiento de los colaboradores ya que no existe seguimiento y retroalimentación de las actividades que desempeñan por lo que desconocen si realizan bien sus tareas o necesitan mejorar.

Adicional se han percatado que los procesos para contratar no son los adecuados ya que no toman en cuenta las habilidades y capacidades para nuevos puestos, indican que son comunes las preferencias personales, es por ello que hacen énfasis en que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos para una mejora sustancial y así minimizar la ineficiencia que podrían obstaculizar el alcance de los objetivos estratégicos. 10 encuestados informaron que no afecta su desempeño laboral sin dar un comentario más amplio al respecto. Mientras que 9 colaboradores no respondieron a la pregunta.



## **2.6 Análisis de resultados**

Es necesario mencionar que la empresa no posee una planeación organizacional ya que no existen los elementos de misión, visión, valores y objetivos, ocasionado que la empresa no establezca metas y por ende no posea una estructura organizacional funcional definida. Esta situación provoca que los colaboradores trabajen sin metas de corto, mediano y largo plazo y no se sientan identificados con la organización.

A través del diagnóstico realizado se verificó que la unidad objeto de estudio carece de un departamento de recursos humanos que norme funciones, establezca objetivos, implemente y desarrolle procesos para la administración de las personas los cuales actualmente los realizan empíricamente sin alguna estructura, manual o guía.

Según los entrevistados, informan que la ausencia de un departamento de recursos humanos genera presión al administrador de estación ya que es el encargado de guiar al personal y realiza cada una de las funciones de integración, como la identificación y ubicación de los candidatos adecuados a las vacantes existentes, estudiando y determinando los requisitos, responsabilidades y condiciones que comprende cada puesto de trabajo, para desempeñarlo de la manera más adecuada y tomando las decisiones en cuanto a la contratación de personal. Esto le dificulta la labor de dirección que les corresponde debido a los requerimientos que presentan con frecuencia los distintos grupos de colaboradores que tiene a su cargo en la estación que puede llegar a ser hasta 22 personas.

También se pudo determinar que actualmente llevan a cabo el proceso de integración de personal de manera informal, existiendo rastros de una integración empírica ya que los procesos de reclutamiento y selección carecen de normatividad y de instrumentos técnicos adecuados. Adicional quien realiza este proceso no es una persona especializada en estos temas lo que conlleva a desconocer las competencias, habilidades y conocimientos que debe de buscar en los candidatos, por lo que en el mediano plazo no se obtiene el desempeño deseado en la mayoría de los puestos.

Se validó y no existen manuales que sean estandarizados para toda la organización para llevar a cabo la integración de nuevos colaboradores ya que cada administrador tiene la libertad de contratar a su personal, haciéndolo de manera rutinaria y no guiándose por ningún documento formal y solo informando al gerente administrativo sobre la decisión tomada.

Los administradores de estación no están de acuerdo con que ellos realicen los procesos de integración de personal puesto que no tienen el conocimiento ni la experiencia suficiente para hacer un proceso transparente para integración de personal nuevo.

La falta de descriptores de puestos ocasiona que se carezca de funciones específicas definidas formalmente para cada puesto de trabajo lo que dificulta la integración de personas y el desarrollo de su talento permitiéndoles cumplir con su labor de una forma más eficiente.

Por lo anterior se puede afirmar que la situación en que se encuentra la ejecución de los procesos de la administración de recursos humanos dentro de la comercializadora de combustible no es la adecuada, en especial el proceso de integración, ameritando que cuente con un departamento de recursos humanos que se haga responsable de administrar tales procesos y con urgencia el de integración, para que potencialice el que hacer de tan importante empresa y que garantice personal calificado y competente que puedan cumplir con las tareas que se les asignan y lo más importante que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Con la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo, se espera mejorar la administración de recursos humanos con especial énfasis en el proceso de integración de personas y así la unidad objeto de estudio cuente con un departamento que sea responsable de llevar a cabo los procesos adecuados y formales tomando en cuenta que las personas son quienes con sus actividades hacen crecer a las organizaciones a través de la consecución de sus objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

Luego de presentados los resultados y análisis obtenidos de la investigación documental y de campo realizada, donde tanto las encuestas a los colaboradores operativos y administrativos así como las entrevistas al gerente general, gerente administrativo, administradores de estación y jefes, permitieron conocer que la unidad objeto de estudio carece de un departamento de recursos humanos, determinándose que el administrador de estación ejerce el proceso de integrar al nuevo personal, basado en la rutina y experiencia. Así mismo la falta de una metodología formal ha contribuido a la integración incorrecta del personal, porque no se buscan cualidades y habilidades en cada candidato, ni se toma en cuenta la trayectoria académica y laboral del personal interno.

#### **3.1 Justificación**

La empresa objeto de estudio actualmente busca su expansión ya que su objetivo es instalar nuevas estaciones en el departamento de El Progreso debido a la alta demanda de combustibles, lo cual indica que el crecimiento que mantendrá en las ventas también se verá reflejado en la necesidad de nuevo personal. A la fecha, uno de los mayores problemas es la falta de un departamento de recursos humanos que lidere la administración del recurso humano para evitar procesos rutinarios y sin lineamientos.

Es evidente que la situación existente sobre el proceso de integración de personal no es el correcto ni el adecuado y que el encargado de ejecutar los procesos de administración de recursos humanos es el administrador de estación quien no tiene la especialidad ni el conocimiento para llevar a cabo correctamente tales procesos, ya que no basta solamente con tener el personal suficiente, sino también el adecuado, calificado y alineado a la filosofía organizacional.

Es por ello que se hace necesario la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, para que la empresa maximice sus objetivos considerando que contará con el personal idóneo para el desempeño de sus funciones, a través de la claridad que proporcionan su misión, visión, valores y objetivos.

Con la presente propuesta se buscan formalizar los instrumentos técnico-administrativos de apoyo para la integración del personal; definir fuentes y técnicas tanto de reclutamiento como de selección para la ubicación de colaboradores para los puestos apropiados, así como contar con la descripción de puestos y con planes de acción que abarquen todas y cada una de las actividades necesarias para desarrollar una adecuada administración del personal.

## **3.2 Objetivos**

Los alcances de la propuesta y su ejecución se definen de la siguiente forma:

### **3.2.1 General**

Crear el departamento de recursos humanos durante el próximo semestre, con un manual de organización que incluya la planeación estratégica del departamento y una guía para ejecutar el proceso de integración de personal las cuales deben ser tomadas en cuenta para poder realizar con eficiencia cada una de las actividades a desarrollar.

### **3.2.2 Específicos**

- Diseñar los elementos de la planeación estratégica: misión, visión, valores y objetivos del departamento de recursos humanos.
- Estructurar el organigrama del departamento de recursos humanos.
- Establecer las funciones que tendrá que realizar el departamento de recursos humanos.
- Determinar el diseño y contenido para los descriptores de puestos dentro de la empresa.
- Crear la guía para el reclutamiento y selección de personal.
- Diseñar políticas de administración de recursos humanos básicas para la empresa.

### **3.3 Planeación organizacional propuesta**

La planeación es una herramienta muy importante, ya que implementa planes para alcanzar propósitos u objetivos y se usa para proporcionar una dirección general, siendo el primer y principal paso que debe dar toda empresa para lograr múltiples beneficios si se aplica de forma correcta.

Como se indica en los resultados anteriores dentro de la unidad objeto de estudio no existen los elementos de la planeación: misión, visión, valores y objetivos ya que actualmente llevan a cabo procesos de forma empírica siendo de vital importancia la afinación de estos para que la organización y su personal conozcan hacia donde se encaminan en la búsqueda de que la empresa sea competitiva.

Es por ello que se proponen los elementos que serán de ayuda a la comercializadora de combustible, con la intención de alcanzar los objetivos y metas planeadas:

#### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a la venta de combustibles y lubricantes con los más altos estándares de calidad y seguridad, brindando la mejor atención al cliente, cantidad y precio, proporcionando también servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para vehículos, con la finalidad de ampliar las expectativas de los clientes y así satisfacer sus necesidades de forma eficiente.

#### **3.3.2 Visión**

Ser una empresa líder en la venta de combustible y lubricantes con excelentes estándares de calidad en la región Nororiente, a través de la apertura estratégica de nuevas sucursales y ampliación del abanico de servicios mecánicos, ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios de calidad de forma segura y eficiente.

Se propone que estos dos elementos estén en un lugar visible y que sean socializados con todo el personal de la unidad objeto de estudio, esto con el propósito que todos tengan el conocimiento de lo que son y a donde se desea llegar.

### **3.3.3 Valores**

A continuación, se proponen los siguientes valores para ubicar en lugares visibles de la empresa:

**3.3.3.1 Responsabilidad:** Hace referencia a comprometerse con la estabilidad y Condiciones laborales, pero en especial al compromiso de entregar bienes y servicios de calidad de forma eficiente.

**3.3.3.2 Honestidad:** Promover la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa, en todos los actos que realice esta, sus colaboradores, proveedores y clientes.

**3.3.3.2 Trabajo en equipo:** Promover la integración de todo el personal en la empresa con la finalidad de alcanzar una meta o un objetivo organizacional.

### **3.3.4 Objetivos:**

Es necesario plantear objetivos que sean medibles (tangibles y cuantitativos), alcanzables y se puedan relacionar con determinado periodo de tiempo. Además, deben ser flexibles para que puedan ser modificados según las circunstancias. A continuación se proponen:

#### **3.3.4.1 Objetivo general**

Identificar y desarrollar alternativas de comercialización y mercadeo que permitan sostener y sustentar a la empresa tomando en cuenta la diferenciación en sus productos, servicios, precios y planes de crecimiento para el eficiente funcionamiento de la misma.

#### **3.3.4.2 Objetivos específicos**

- Transmitir confianza y seguridad a los clientes con la ejecución eficaz de los procesos internos.
- Comercializar combustibles, lubricantes y servicios de mecánica en general, garantizando la satisfacción del cliente en todas las estaciones.

- Ofrecer al cliente un servicio diferenciado a través de una recepción cálida, segura y limpia en todas las estaciones de servicios.
- Contar con estrategias de promoción trimestrales que contribuyan al posicionamiento de la empresa, marca, productos y servicios.

### **3.4 Estructura funcional propuesta**

De acuerdo con el estudio realizado dentro de la unidad objeto de estudio, se propone el organigrama general y nominal para la comercializadora de combustible:

**Estratégicos:** Dirigen, toman decisiones, responsabilidad directa en los resultados organizacionales. Estrategias.

- Gerente general
- Gerente administrativo-financiero

**Tácticos:** Tiene un grado de responsabilidad más directo en el alcance de metas y resultados organizacionales. Tienen Personal a su cargo, en cierto grado resuelven problemas y toman decisiones tácticas.

- Jefe de recursos humanos
- Administrador de estación
- Jefe de pista
- Jefe de mantenimiento

**Operativos y administrativos:** Puestos que requieren esfuerzos físicos, tiene un nivel de responsabilidad sobre funciones y tareas administrativas dentro de la organización.

- Asistente administrativo-financiero
- Asistente administrativo
- Asistente de integración y organización
- Asistente de compensación y monitoreo
- Asistente de desarrollo y retención del personal
- Auxiliar de pista
- Auxiliar de mantenimiento

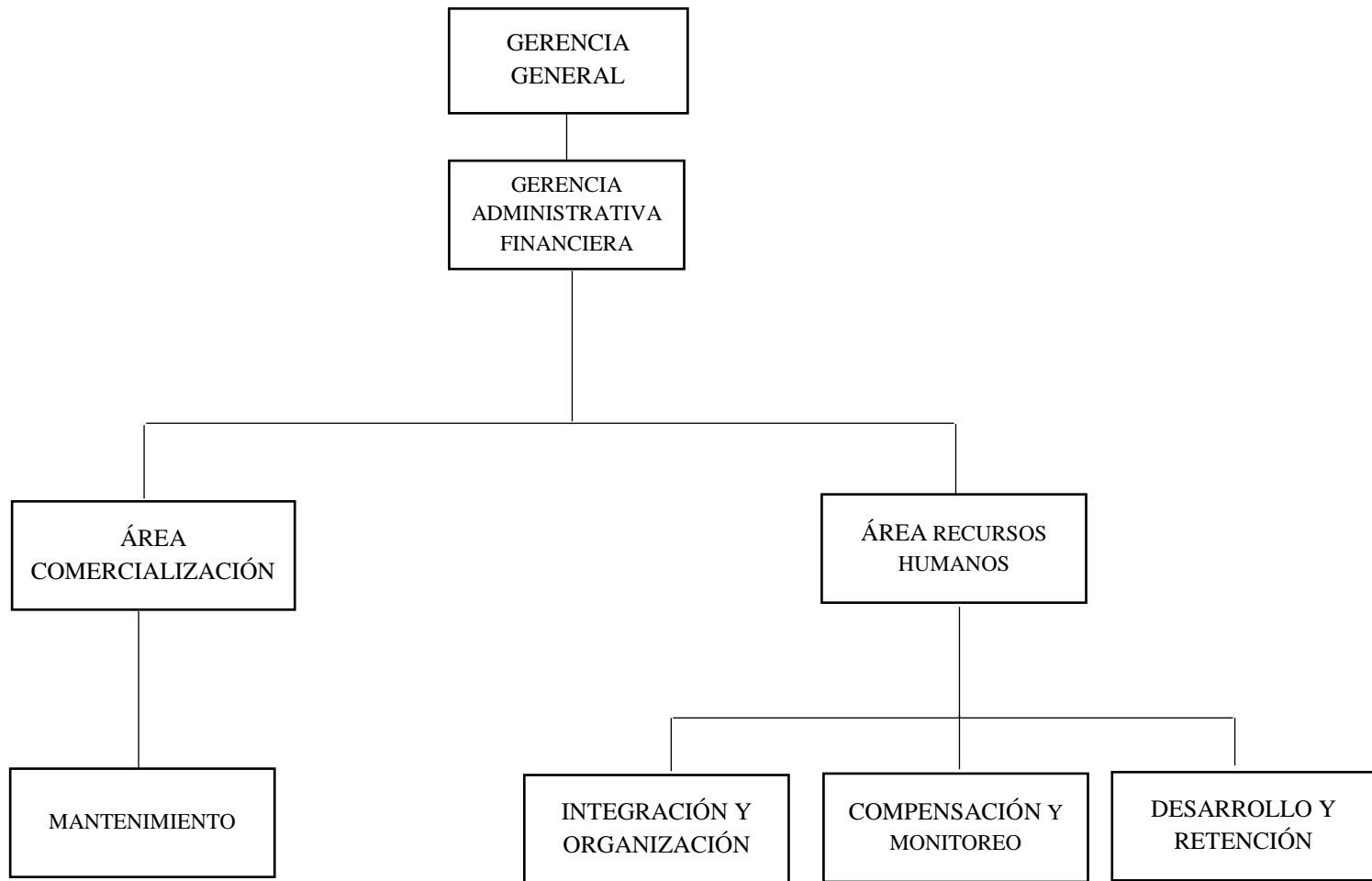


Figura 12. Organigrama general propuesto de la empresa comercializadora de combustible. Elaboración propia. (2018).



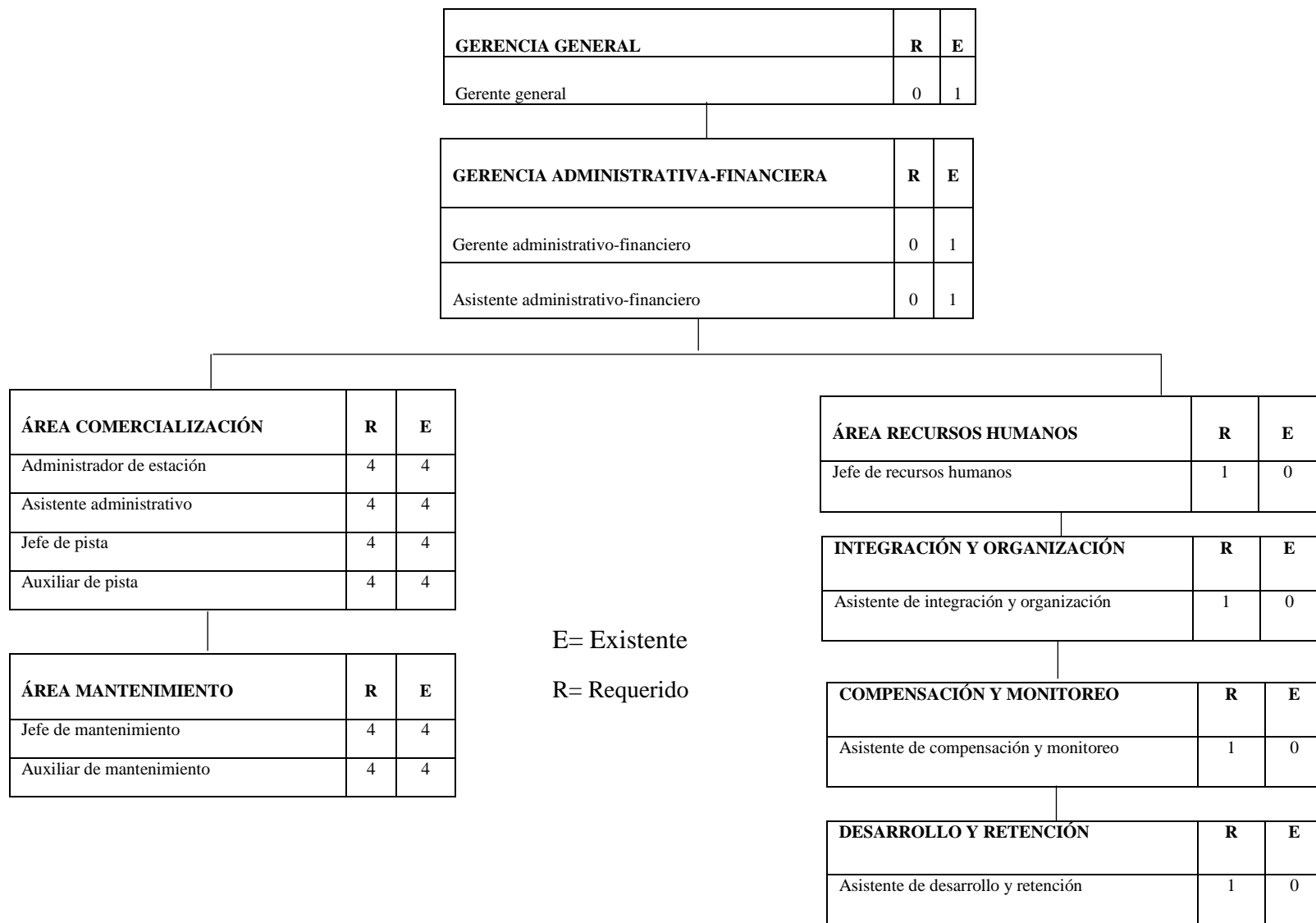


Figura 13. Organigrama nominal propuesto de la empresa comercializadora de combustible. Elaboración propia. (2018).

### **3.4.1 Funciones de la estructura organizacional propuesta**

A continuación se especifican las funciones básicas y propias de cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional propuesta.

**3.4.1.1 Gerencia general:** Encargado de la dirección general de la empresa, da guía estratégica al personal dentro de la organización, así también vela por la eficiente administración de los recursos disponibles, encaminando al éxito a la organización, con sus actuar da ejemplo sobre planear, organizar, dirigir, integrar y controlar. Tiene relación con proveedores claves y se asegura que todas las funciones y procesos dentro de la organización funcionen correctamente.

**3.4.1.2 Gerencia administrativa-financiera:** Está encargada de administrar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales utilizados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Elabora presupuestos, estados financieros, negociaciones de compra, pago de obligaciones y coordinar el funcionamiento de las estaciones y su personal para luego informar al gerente general de la operación del negocio en general.

**3.4.1.3 Área de comercialización:** Responsable de la administración y supervisión de la actividad comercial de la empresa, análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. Debe tener toda información pertinente para poder formular y proponer políticas poniéndolas en práctica en las operaciones de ventas. Debe preocuparse fundamentalmente por la cantidad y calidad de bienes y servicios prestados a los clientes de la empresa.

**3.4.1.4 Área de recursos humanos:** Comprometida con proveer a la empresa del recurso humano idóneo para la realización de las funciones asignadas, por medio de procesos adecuados y eficaces que permitan integrar a los mejores candidatos para cada puesto, así como la constante preparación a través de la actualización técnica y profesional del personal. De igual manera se encarga de elaborar los instrumentos y procesos pertinentes que apoyen al desempeño de sus actividades laborales en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.

### **3.5 Departamento de recursos humanos propuesta**

La creación del departamento de recursos humanos proveerá de procesos de revisión sistemática de las necesidades (provisión y demanda) del recurso humano, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando y donde se necesite.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. Esta deberá dar a conocer perfectamente la información general de la empresa y comunicar la que sea necesaria a todo el personal.

El departamento de recursos humanos será el responsable de la administración de los procesos buscando que éstos sean eficaces y eficientes para el mejoramiento continuo, donde su función principal sea diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

Para su funcionamiento dentro de la empresa el departamento de recursos humanos considerará los siguientes elementos de planeación estratégica: Misión, visión, valores y objetivos, los cuales a continuación se presentan.

#### **3.5.1 Misión**

Somos un departamento estratégico dentro de la organización que integra al personal y talento correcto que promueve el desarrollo de sus capacidades reales y potenciales para aumentar la eficiencia en el desempeño de sus labores, ejecutando adecuadamente los procesos de la administración de recursos humanos.

#### **3.5.2 Visión**

Ser un departamento funcional con alto compromiso en la gestión de personal, con la finalidad de fortalecer continuamente los procesos de la administración de recursos humanos y contribuir así al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de los colaboradores.

### 3.5.3 Valores

Se han adecuado a los valores organizacionales propuestos con anterioridad quedando de la siguiente manera:

- **Responsabilidad:** Compromiso con la estabilidad y condiciones laborales del departamento, en especial al proveer servicios a todas las áreas y al personal en general, haciéndolo con alta calidad y de forma eficiente.
- **Honestidad:** Promover a nivel organizacional la verdad como la herramienta elemental para generar confianza y credibilidad en el departamento, en todos los actos que este realice.
- **Trabajo en equipo:** Promover la integración del personal en el departamento con la finalidad de alcanzar una meta o un objetivo organizacional.

### 3.5.4 Objetivos

A continuación se detallan:

#### 3.5.4.1 General

Soportar las metas y objetivos organizacionales a través de la ejecución de los procesos de administración de recursos humanos, promoviendo y facilitando la comunicación y trabajo colaborativo en los diferentes niveles de la misma.

#### 3.5.4.2 Específicos:

- Cubrir las vacantes existentes de forma eficiente dentro de la empresa, seleccionando al personal idóneo y cumpliendo con los procesos establecidos en un periodo no mayor de 30 días.
- Lograr el 100% de la implementación del proceso de integración durante los próximos 6 meses, facilitando así la incorporación de personal a la organización.

- Realizar como mínimo una actividad externa al año que sirva de distracción y motivación al recurso humano de la empresa.

### **3.5.5 Estructura del departamento de recursos humanos propuesta**

A continuación, se detalla la estructura organizacional propuesta del departamento de recursos humanos:

#### **3.5.5.1 Diseño organizacional**

Para que el departamento de recursos humanos obtenga un rendimiento eficiente, debe integrar un equipo de trabajo que promueva la administración, comunicación y participación en todos los niveles de la estructura organizacional. Dependerá directamente del jefe del departamento tomar decisión en la contratación del personal de su área (función tipo lineal), lo cual será vital pues esta nueva jefatura dentro de la empresa guardará relación cercana y del apoyo con el resto de la organización.

#### **3.5.5.2 Estructura organizacional**

A continuación, la estructura funcional y nominal del departamento de recursos humanos propuesta:

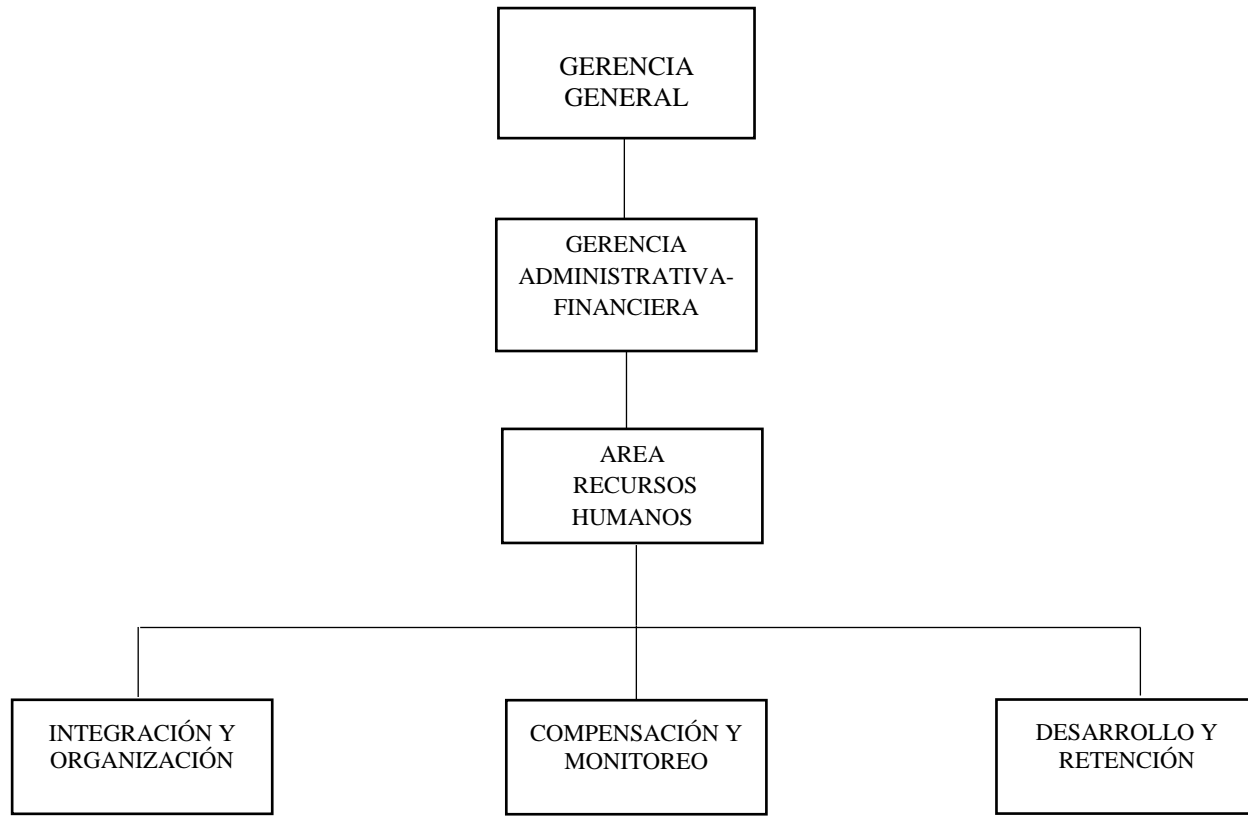
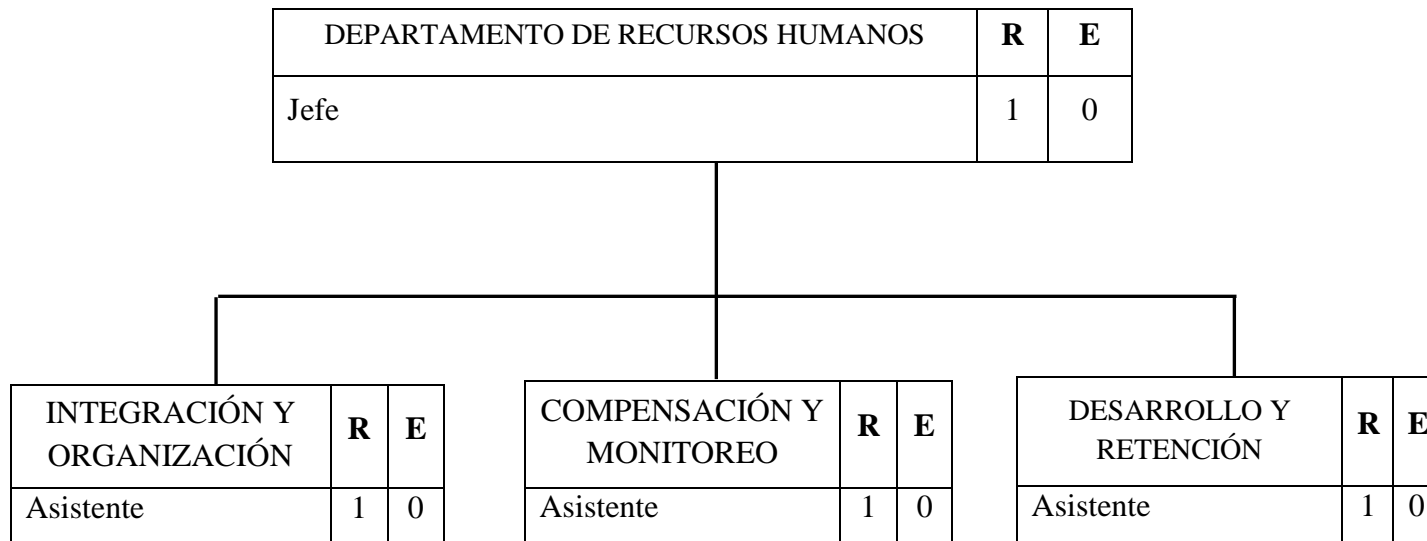


Figura 14. Estructura funcional del departamento de recursos humanos propuesta. Elaboración propia. (2018).



E= Existente  
R= Requerido

Figura 15. Estructura nominal del departamento de recursos humanos propuesta. Elaboración propia. (2018).

### **3.5.6 Funciones de las áreas de la estructura organizacional de recursos humanos propuesta**

A continuación se describen las funciones que cada área de la estructura organizacional de recursos humanos debe realizar:

**3.5.6.1 Jefatura recursos humanos:** Es el responsable de dirigir, planificar y controlar las diversas tareas que implica la administración de recursos humanos en la organización con el fin de garantizar su desarrollo para satisfacer las exigencias de la misma. De formular y desarrollar en conjunto con la gerencia administrativa las políticas, normas y procedimientos de los diferentes procesos. Mantener comunicación con todos los jefes de área para atender de la manera más efectiva e idónea los problemas laborales que se presenten. Supervisar todas las actividades de los diferentes procesos de la administración de recursos humanos.

**3.5.6.2 Integración y organización:** Ejecutar los procedimientos establecidos de reclutamiento, selección y contratación de personal; evaluar la documentación presentada por los candidatos a los puestos vacantes, desarrollar la función de análisis de las pruebas psicométricas en cuanto al proceso de organización, además de cumplir con el proceso de entrevistas a los candidatos seleccionados para optar a los puestos evaluados y finalmente elaborar los informes de los resultados.

**3.5.6.3 Compensación y monitoreo:** Responsable directo del resguardo de la documentación, registros, controles e información de todo el personal. Elaboración de las nóminas de personal, es decir las planillas de pago, de las retenciones de ley e informar permanentemente de los resultados y actividades realizadas al jefe del departamento. Y en cuanto al monitoreo es el responsable de llevar el control de todo el personal de la organización en la base de datos.

**3.5.6.4 Desarrollo y retención del personal:** Detectar necesidades de desarrollo del personal en la organización de acuerdo con las políticas establecidas, búsqueda y ejecución de programas de capacitación y entrenamiento. De informar al jefe de departamento sobre los resultados de las capacitaciones realizadas y de conocer cuáles son las motivaciones de



los empleados y llevarlas a cabo para que el personal se sienta satisfecho y no quiera retirarse de la empresa.

### **3.6 Descriptor de puestos propuestos**

Actualmente en la unidad objeto de estudio carece de instrumentos técnicos que faciliten la integración de personal es por ello que se propone el siguiente formato de descripción de puestos el cual se ejemplifica en anexos. En caso de que algún departamento requiera la integración de personal, el encargado de la misma deberá justificar la necesidad.

#### **3.6.1 Manual de puestos propuesto para el departamento de recursos humanos**

Es de vital importancia tener conocimiento sobre las atribuciones y responsabilidades que le competen a cada colaborador, así como su ubicación jerárquica. Es por ello que se propone la descripción técnica de los puestos para el departamento de recursos humanos para que sirvan de guía en la labor de integración de nuevo personal, los cuales se ejemplifican en anexos No. 1.

### **3.7 Políticas del departamento de recursos humanos**

Con el propósito de desarrollar adecuadamente la administración del recurso humano en la comercializadora de combustible, a continuación se proponen las siguientes políticas del personal en general.

- **Comportamientos y conductas**
- Vivir los valores: responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo en todo momento para con todos, tanto con las personas dentro de la organización, así como con aquellas con las que tenga que relacionarse en el exterior.
- Brindar trato respetuoso y esmerado a todos los clientes internos y externos en sus solicitudes, reclamos, llamadas, siendo el fin primordial mantener siempre una excelente cultura de servicio.
- Cumplir las actividades de trabajo con el mayor compromiso, tanto para con la empresa como para con los compañeros.

- Todo gerente y jefe debe vivir y fomentar en sus empleados los valores organizacionales, aprovechando toda oportunidad en el día a día para reforzar los mismos.

- **Uniformes y equipo de seguridad**

- Los uniformes serán proporcionados por la empresa, sin costo para el empleado una vez al año de acuerdo con las funciones y actividades que realicen.
- Cuando el trabajador se desvincule de la empresa deberá devolver al departamento de recursos humanos los uniformes que se le proporcionaron.
- El uniforme es personal e intransferible y por lo tanto el usuario será responsable del uso y cuidado del mismo, en causa de pérdida o modificación, el trabajador deberá responsabilizarse por el costo de su reposición.
- Los colaboradores tienen la obligación de presentarse a laborar con el uniforme completo que la empresa les proporciona.
- Para el personal que corresponda, este debe portar adecuadamente el equipo de seguridad.
- Para mujeres: Cabello corto o recogido, evitando el uso de pulseras, collares, anillos, uñas largas, manteniéndolas limpias y sin esmalte.
- Para hombres: Cabello corto, barba y/o bigote bien arreglados, uñas cortas y limpias.
- En el caso de no cumplir con la política de uso adecuado de uniformes y equipo de seguridad, el jefe inmediato en conjunto con el departamento de recursos humanos definirá las sanciones correspondientes.

- **Horarios de trabajo y descanso**

- El horario de trabajo para puestos de oficina centrales, será de ocho horas diarias con una hora de almuerzo, entre las 12 a 14 horas. El personal laborará 5 días a la semana es decir de lunes a viernes descansando fines de semana. (De acuerdo al código de trabajo, artículo 116)
- El horario para puestos de estaciones de servicio, serán turnos de 24 horas de trabajo por 24 horas de descanso, tomando media hora de almuerzo, media hora de cena y media hora de desayuno. Los mismos serán coordinados por el jefe de pista de tal

manera que siempre permanezca personal prestando servicios. (De acuerdo al código de trabajo, artículo 121, 122)

- Los días de asueto y feriado serán descansados por el personal de acuerdo a la planificación realizada por las jefaturas correspondientes. En el caso de trabajar en cualquiera de estos días el jefe inmediato deberá notificar al departamento de recursos humanos para reconocer las retribuciones que por ley correspondan. (De acuerdo al código de trabajo, artículo 128)
- Todo el personal está obligado a registrar su ingreso y salida, así como los permisos y suspensiones a través de su jefe inmediato que canalizará la información con el departamento de recursos humanos.

- **Procesos de la administración de recursos humanos**

- El departamento de recursos humanos debe suministrar asesoría sobre asuntos relacionados con el personal a las gerencias y jefaturas de la empresa, cuando así lo requieran.
- El proceso de integración de personal lo realizará exclusivamente el departamento de recursos humanos utilizando fuentes internas y externas, para asegurar la contratación de personas idóneas para el puesto y la empresa.
- Todos los candidatos para ocupar puestos dentro de la organización deberán someterse a los requisitos y pruebas de reclutamiento y selección definidos por el departamento de recursos humanos.
- Únicamente se contratará a personas que hayan aprobado los procesos correspondientes.
- El departamento de recursos humanos es el encargado y responsable de proponer y ejecutar planes de compensación y beneficios para el personal de la empresa, así como de retención para las personas con alto potencial de crecimiento y facilitar así sus oportunidades de éxito por medio de su desarrollo.

### **3.8 Guía de ejecución del proceso de integración de personas**

A continuación, se presenta la guía propuesta para la integración de personal en la unidad de análisis.

#### **3.8.1 Justificación:**

Para efecto y respaldo de la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, se ha definido una guía donde se explican cada una de las funciones que se deben de ejecutar para el proceso de integración de personas. Este instrumento tiene como objetivo primordial obtener la máxima eficiencia en las actividades de reclutamiento y selección de personal.

La guía propuesta para la comercializadora de combustible detalla los pasos a seguir para proveer de personal a la empresa de manera adecuada. Da inicio con el surgimiento de la necesidad de cubrir una plaza vacante, continuando con la convocatoria que puede ser interna o externa, luego se procede a seleccionar a los candidatos iniciando con una entrevista de evaluación para luego aplicarle pruebas y otros requerimientos que darán la pauta para la contratación del candidato adecuado.

#### **3.8.2 Objetivos:**

Los alcances de la propuesta y su ejecución se definen de la siguiente forma:

##### **3.8.2.1 Objetivo general**

Abastecer de recurso humano con las características, habilidades y capacidades correctas para ocupar las plazas vacantes dentro de la empresa, logrando a corto plazo la integración de personal siguiendo los parámetros y normativas internas que soportan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

##### **3.8.2.2 Objetivos específicos**

- Proporcionar al departamento de recursos humanos una guía de los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal a partir de su creación.
- Estructurar las técnicas de reclutamiento interna y externa a utilizarse en el departamento de recursos humanos a partir de su creación.

- Diseñar y proveer los instrumentos técnicos que se deben tomar en cuenta para la integración de personal.
- Definir las técnicas de selección a utilizar.
- Determinar las evaluaciones de los resultados del reclutamiento y selección.

### **3.8.3 Reclutamiento**

De su correcta ejecución dependerá el éxito, ya que a mayor número de candidatos calificados reclutados para aplicar a una vacante, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

El proceso de reclutamiento propuesto para la unidad de análisis pretende efectuar la implementación de un proceso dinámico y efectivo que permita cubrir las plazas vacantes y enmarca una serie de pasos que a continuación se exponen:

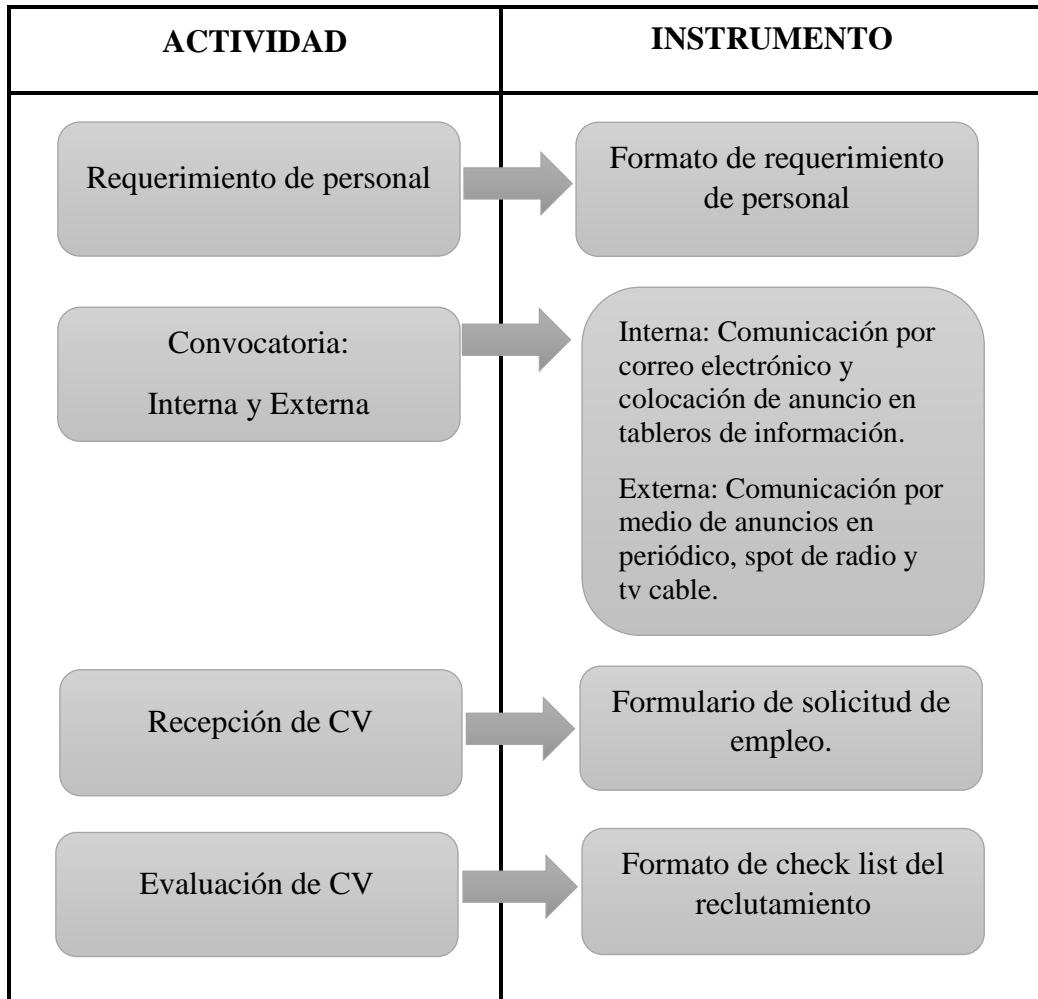


Figura 16. Actividades claves e instrumentos del proceso de reclutamiento. Elaboración propia. (2018).

Las actividades del proceso de reclutamiento son las siguientes:

- a) El jefe del área solicitante hará saber al departamento de recursos humanos, por medio del formato de requerimiento de personal, las características profesionales, personales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto, adicional deberá adjuntar el descriptor del puesto de la vacante a integrar.
- b) Recursos humanos recibe el formato de requerimiento de personal y revisa que cuente con todos los datos correspondientes.

Si el formato se ha llenado correctamente continua con la siguiente actividad y si no lo está lo devuelve al solicitante para subsanar errores.

- c) Recursos humanos recurre a la convocatoria tanto interna como externa para localizar a los candidatos que cumplan el perfil. Realiza y se asegura de la publicación de la vacante.
- **Fuentes internas:** Avisos y propuestas directas al personal de la organización.
  - **Fuentes externas:** Anuncios en periódicos, tv cable, spot de radio y feria de empleos.
- d) Los candidatos se presentan a llenar solicitud de empleos y entregar CV.
- e) Recursos humanos evalúa los CV, revisa y selecciona los que más se apeguen al perfil deseado.

A continuación, el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento propuesto:

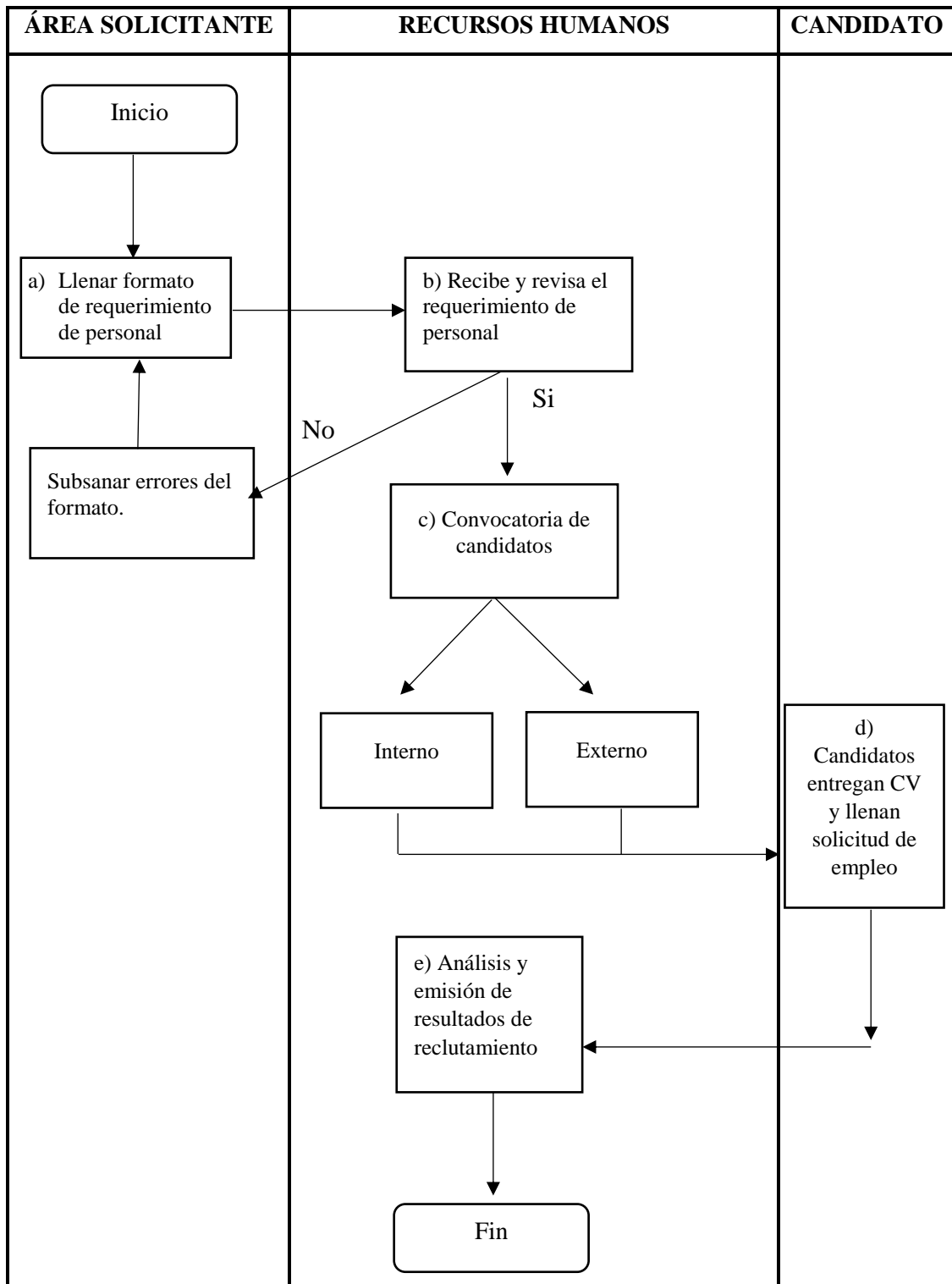


Figura 17. Diagrama del proceso de reclutamiento. Elaboración propia. (2018).



A continuación, se propone el formato de requerimiento de personal:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE</b>			
<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
<b>A. Información general</b>			
Área que solicita			
Fecha de solicitud			
Nombre del solicitante			
Nombre del cargo			
Cantidad de plazas solicitadas			
Situación del puesto	Permanente	<input type="checkbox"/>	Cuanto tiempo
	Temporal	<input type="checkbox"/>	
Origen del requerimiento	Plaza nueva	<input type="checkbox"/>	Plaza existente <input type="checkbox"/>
Lugar físico donde laborara:			
Trabaja tiempo extra	Sí	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Ganará comisiones	Sí	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>B. Estudios requeridos</b>			
Experiencia	Profesional	<input type="checkbox"/>	
	Operativa	<input type="checkbox"/>	
	Administrativa	<input type="checkbox"/>	
Condiciones de trabajo			
Características deseables			
Características no deseables			
Habilidades			
<b>C. Descripción de la posición a contratar</b>			

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	
Tipo de contratación	Fija <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>
Jornada	Diurna <input type="checkbox"/> Nocturna <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/>
Motivo de la vacante	Plaza nueva <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/>
	Despido <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/>
<b>D. Requisitos del puesto solicitado</b>	
Formación académica:	
Idiomas:	
Genero:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Rango de edad:	
Disponibilidad de viaje:	
Uso de vehículo propio:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Tipo de vehículo:	
Tipo de licencia:	
Tiempo de tenerla:	
Salario de plaza:	Rango de _____ a _____
<b>Firmas involucradas:</b>	
_____	_____
<b>Jefe solicitante</b>	<b>Gerente general</b>
_____	_____
<b>Reclutador</b>	<b>Fecha de recepción RR.HH.</b>

Figura 18. Formato de requerimiento de personal. Elaboración propia. (2018).

### 3.8.3.1 Fuentes de reclutamiento

Para que el reclutamiento sea un éxito dentro de la unidad objeto de estudio, deberá usar fuentes internas y externas con el objetivo de asegurar una afluencia significativa de candidatos para el puesto a cubrir.

### 3.8.3.2 Técnicas de reclutamiento interno

Estas son importantes para la interrelación entre la empresa y sus empleados, ya que es una herramienta que se puede utilizar como un factor de motivación para el personal que labora en la organización ya que es un método de promoción de la carrera institucional mediante ascensos, permutas de personal o rotaciones de puestos.

Este proceso para la unidad de análisis es rápido y confiable ya que se cuenta con los registros personales de los interesados y se puede conocer el perfil laboral de cada uno de ellos por medio de las referencias de sus jefes inmediatos.

En este sentido, el departamento de recursos humanos al recibir el requerimiento de personal de parte de las áreas o departamentos interesados, procede a efectuar la convocatoria a todo el personal por medio de una circular informativa utilizando el correo electrónico y la colocación de anuncios en los tableros de información de cada ubicación, en donde se enlistan las características del cargo a oposición, perfil profesional o técnico requerido, condiciones laborales, papelería y plazo para presentarla.

Se propone a continuación el siguiente anuncio de convocatoria a plaza vacante utilizando la técnica AIDA:

- **Atención:** ocupa un área considerable de la sección de clasificados y llama la atención por su tamaño y calidad gráfica.
- **Interés:** despierta interés por mencionar la naturaleza y retos de las actividades.
- **Deseo:** menciona aspectos como beneficios y ventajas del puesto.
- **Acción:** provoca una reacción del candidato al enviar su curriculum al correo electrónico de la empresa, o presentándose a la oficina de recursos humanos.

**¡APLICA YA!**

**POR CRECIMIENTO ESTAREMOS CONTRATANDO**

## **Jefe de Recursos Humanos**

### **Requisitos:**

- Licenciatura en administración de empresas o carrera afín con orientación en RRHH
- Con 5 años o más de experiencia en puestos similares
- Conocimiento sobre procesos y herramientas de administración de recursos humanos
- Conocimiento de gestiones administrativas relacionadas con personal
- Alta capacidad para comunicarse con todo el personal
- Proactivo al cambio, con iniciativa, efectivo para manejar presión y capaz para tomar decisiones
- Género masculino o femenino
- Edad 30 a 35 años
- Con conocimientos avanzados de office.
- Vehículo propio



### **Ofrecemos:**

- Salario competitivo
- Prestaciones de ley

Interesados enviar CV al correo [northwest@gmail.com](mailto:northwest@gmail.com) o bien presentarse en oficina de RR.HH. km 53 ruta al Atlántico Sanarate, El Progreso a más tardar el 01/08/2018

Figura 19. Formato de divulgación interna para un puesto vacante. Elaboración propia. (2018).

### **3.8.3.3 Técnicas de reclutamiento externo**

Este proceso consiste en efectuar una convocatoria a candidatos externos, alternativa de reclutamiento que se puede utilizar después de haber efectuado una convocatoria interna y que ninguno de los interesados haya llenado las expectativas del perfil. Este proceso permite a la empresa acceder a un mayor número de candidatos con la probabilidad de encontrar en ellos habilidades y conocimientos con los que actualmente no cuenta la organización.

Esta técnica conlleva un tiempo más largo para su ejecución, ya que los candidatos son personas desconocidas para la empresa y es necesario efectuar un análisis más profundo sobre la información proporcionada por los interesados, con el objeto de escoger a los candidatos más idóneos para la siguiente fase del proceso.

Las técnicas de reclutamiento externo a tomar en cuenta para reclutar personal se detallan y propone a continuación:

- a) **Anuncios en prensa:** esta técnica es eficiente ya que se realiza una convocatoria más amplia y por ende más candidatos disponibles acuden para los puestos vacantes. A continuación se ejemplifica para que el área tenga una idea de cómo hacerlo:

**¡ATENCIÓN SANARATE!**  
**POR CRECIMIENTO ESTAMOS CONTRATANDO**

**Asistente de Recursos Humanos**

**Requisitos:**

- Tercer año en licenciatura en administración de empresas con orientación en RR.HH.
- Experiencia de 2 años y con sólidos conocimientos de reclutamiento y selección, así como de gestiones administrativas relacionadas con el personal
- Facilidad para relacionarse con el personal interno y externo

**Ofrecemos:**

- Salario atractivo
- Prestaciones de ley
- Ambiente agradable al trabajo
- Estabilidad laboral

Interesados enviar CV al correo [northwest@gmail.com](mailto:northwest@gmail.com) o bien presentarse en oficina de RR.HH. km 53 ruta al Atlántico Sanarate, El Progreso a más tardar el 01/08/2018

Figura 20. Formato de divulgación externa para un puesto vacante. Elaboración propia. (2018).

- b) **Anuncio de Tv:** El anuncio anterior propuesto también se puede utilizar para presentarlo a los candidatos potenciales a través de los servicios de cable local, se debe de consultar sobre el servicio, el costo y el tiempo a colocarlo. Con el objetivo de que la población conozca sobre una plaza vacante.
- c) **Spot de radio:** Se debe de realizar un spot que dure entre 15 0 30 segundos. El encargado de realizar este proceso debe de ir a la radio local a cotizar y solicitar el servicio de anuncio para que el locutor lo lea en las y horarios contratados.
- d) **Base de datos:** La unidad de análisis debe de poseer una base de datos sobre candidatos interesados a formar parte de la organización, debe de almacenarlos correctamente ya que estos le ayudaran en un futuro y deben estar disponibles para procesos de integración de personal. Este sistema de información funciona como un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados, disponibles para el procesamiento y como medio de obtención de información.
- e) **Reclutamiento online:** Esta técnica debe ser llevada a cabo por el departamento de recursos humanos, ya que permite la búsqueda rápida de candidatos y posibilita el acceso a información profesional y personal. Es más barato que el reclutamiento tradicional ya que se ahorra el coste de reclutar.

A continuación se propone como la unidad de análisis debe de hacer el reclutamiento online.

1. **Web corporativa:** La unidad de análisis debe de agregar en su web corporativa una pestaña y un icono donde indique TRABAJAR CON NOSOTROS esto con el objetivo de que los interesados en formar parte de la empresa visiten la página y adjunte su CV. Los beneficios de usar esta técnica es que los costos son menores ya que solo se gastara en el internet, mayor participación de candidatos de diferentes perfiles y mantener actualizada la base de datos.

2. Crear un perfil social corporativo (Facebook): Diferente a la web corporativa, aquí se publicarán temas relacionados al giro del negocio y cuando se considere conveniente el link de la web corporativa de la sección de empleos, así generara la atención, interacción y colaboración de potenciales candidatos. Los mensajes tienen que ser virales para que resuenen en el público objetivo.

**f) Agencias de reclutamiento:** Esta es otra técnica que debe de considerar la unidad de análisis ya que actualmente hay agencias especializadas que trabajan con una amplia variedad de candidatos, esto ayudará a la empresa a contar con más solicitantes para cubrir una vacante crítica.

El proceso que debe de realizar la empresa es el siguiente:

- 1) Inscribirse a una página web de empleo en Guatemala. Esta le solicitará una descripción de trabajo completa con las responsabilidades y habilidades que el candidato debe de saber.
- 2) Debe de proporcionar todos los datos respectivos de la empresa; nombre de la empresa, razón social, nit, dirección, sector empresarial, número de trabajadores, tipo de empresa, página web corporativa etc.
- 3) Registro de los datos de la persona de la empresa que estará gestionando este servicio en este caso sería con el asistente de integración y organización.
- 4) Aceptar condiciones y políticas del uso de la plataforma y el costo a pagar.

**g) Ferias de empleo:** La unidad de análisis debe participar en ferias de empleo que se realicen en el departamento de El progreso con el objetivo de encontrarse con los candidatos interesados en conocer las vacantes de la empresa. Esto fomentará la llegada de perfiles con talento y de tener una conversación con la gente real, en lugar de con los CVs.

**h) Eventos en universidades:** La empresa debe de realizar eventos en las universidades locales con el objetivo de hacer saber a la potencial población estudiantil que la empresa está interesada en que ellos formen parte de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación se prepone un presupuesto para que la unidad objeto de análisis pueda verificar cuál de las técnicas pueda utilizar de acuerdo a los costos.

**Tabla 1**

*Presupuesto de técnicas de reclutamiento externo*

<b>Técnicas de reclutamiento externo</b>	<b>Costo Q</b>
<b>Anuncio de prensa:</b> Prensa libre por un día con la medida de 2x4 con un fondo blanco.	767.25
<b>Anuncio de Tv:</b> Servicable de Sanarate, por 15 días, transmitiendo el anuncio 8 veces al día.	350.00
<b>Spot de radio:</b> Radio local Sanarate, por 5 días transmitiendo el anuncio 3 veces al día.	1,000.00
<b>Agencias de reclutamiento:</b> Servicio por un mes, 24 horas. Búsquedas ilimitadas.	2,621.00

*Nota:* Elaboración propia, según cotizaciones a febrero 2019.

Se recomienda a la unidad objeto de estudio, que la técnica más viable a utilizar en cuanto a los costos son los anuncios de tv y esto permitirá a traer más candidatos para el proceso de integración de personal.

Los candidatos reclutados de fuentes internas y externas deben llenar la solicitud de empleo la cual se propone a continuación; para su revisión, verificación de datos y análisis por parte del encargado de integración del departamento de recursos humanos.



## SOLICITUD DE EMPLEO

### A. INFORMACIÓN PERSONAL

<b>A. INFORMACIÓN PERSONAL</b>			
Nombre y apellidos completos:			
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	
No. De DPI:		Extendido en:	
Estado civil:		Nacionalidad:	
Profesión u oficio:			
No. Afiliación IGSS:		NIT:	
Dirección actual:			
Dirección electrónica:			
Teléfono domicilio:			
Teléfono celular:			
Posee licencia:	Sí No	Tipo:	A B C M
¿Cómo se enteró de la vacante?			
<b>B. DATOS FAMILIARES</b>			
Nombre del padre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Nombre de la madre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
No. De hermanos y profesión			
No. de cargas familiares:		Otros:	

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
<b>C. DATOS DEL CONYUGUE</b>			
Nombre:			
Ocupación:			
Lugar:			
Dirección:		Teléfono:	
Cargo que ocupa:			
<b>Hijos</b>			
Nombre	Edad	Escolaridad	Institución
<b>C. INFORMACIÓN SOCIOECONOMICA</b>			
Vive en casa propia:		Alquila:	De sus padres:
Tiene vehículo propio:		Modelo:	
		Marca:	
Recibe otros ingresos que no sean su sueldo:	Si	No	Monto:
De donde procede este ingreso:			
<b>D. FORMACIÓN ACADEMICA</b>			
<b>- Universitaria</b>			
Institución	Grado obtenido y título		Fecha
<b>- Diversificado</b>			
Institución	Grado obtenido y título		Fecha
<b>- Básicos</b>			
Institución	Grado obtenido y título		Fecha

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
Otros conocimientos o habilidades que posee:			
Estudia actualmente:			
Especifique:			
Horario.			
<b>Idioma adicional (por favor coloque en las casillas el porcentaje que considera cubrir para cada idioma)</b>			
Idioma	Lee	Escribe	Conversa
<b>E. EXPERIENCIA LABORAL</b> <b>Su empleo actual o ultimo</b>			
<b>Nombre de la empresa:</b>		Teléfono:	
Dirección:			
Giro del negocio:			
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Cargo inicial:			
Cargo actual o final:			
Salario inicial:		Salario final:	
Funciones principales desempeñadas:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Puesto de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Motivo de su retiro:			

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
Podemos pedir referencias:			
Por qué?			
<b>Nombre de la empresa:</b>		Teléfono:	
Dirección:			
Giro del negocio:			
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Cargo inicial:			
Cargo actual o final:			
Salario inicial:		Salario final:	
Funciones principales desempeñadas:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Puesto de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Motivo de su retiro:			
Podemos pedir referencias:			
Por qué?			
<b>Nombre de la empresa:</b>		Teléfono:	
Dirección:			
Giro del negocio:			
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Cargo inicial:			
Cargo actual o final:			
Salario inicial:		Salario final:	

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Funciones principales desempeñadas:				
Nombre de su jefe inmediato:				
Puesto de su jefe inmediato:				
No. de personas a su cargo:				
Motivo de su retiro:				
Podemos pedir referencias:				
¿Por qué?				
<b>F. SALUD EN GENERAL</b>				
¿Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?		Si		No
Especifique:				
<b>G. CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Puesto al que aplica:				
Expectativa salarial:				
Tiene limitaciones de horario:				
Especifique:				
Esta dispuesto a viajar como parte de su trabajo:		Si		No
Fecha en que puede iniciar a trabajar:				
<b>H. REFERENCIAS PERSONALES</b>				
Enumere 3 personas que puedan dar referencias personales y que NO sean sus familiares:				

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Teléfonos</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Relación</b>
<b>I. REFERENCIAS LABORALES</b>			
Enumere 3 personas que puedan dar referencias laborales y que hayan sido sus jefes inmediatos:			
<b>Nombre</b>	<b>Teléfonos</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Relación</b>
<p>Declaro que la información consignada es veraz y correcta. Autorizo a Comercializadora de Combustible para que pueda confirmarla.</p> <p>Firma: _____</p> <p>EL HECHO DE QUE SE RECIBA ESTA SOLICITUD, NO IMPLICA NINGUNA OBLIGACIÓN CON CONTRATAR AL SOLICITANTE. ESTA INFORMACIÓN SERA TRATADA EN FORMA EstrictAMENTE CONFIDENCIAL</p> <p><b>Nombre del reclutador:</b> _____</p> <p><b>Firma:</b> _____</p>			

Figura 21. Solicitud de empleo propuesta. Elaboración propia. (2018).

### 3.8.3.4 Evaluación de los resultados del reclutamiento

Una actividad importante que debe de realizar la unidad objeto de estudio es la evaluación de los resultados del reclutamiento ya que de este punto se parte para seguir con el próximo proceso: Selección. Es por ello que el encargado de integración debe tomar en cuenta la siguiente serie de pasos creados con el fin de filtrar candidatos que cumplan con los requisitos de los puestos a cubrir.

1. El jefe de recursos humanos o la persona encargada de este proceso debe conocer la información del puesto (funciones y competencias) para poder determinar qué candidato se adecuará mejor al mismo, para ello puede acudir al formato de requisición de personal y al descriptor de puesto disponibles.
2. Realizara un estudio de los CV teniendo en cuenta los requisitos solicitados, verificando y contrastando cuales candidatos son aptos para cubrir el puesto vacante.
3. Realizar una segunda validación de los solicitantes tomando en cuenta la solicitud de empleo y anotando las dudas sobre aquellos datos que no son claros.
4. Seleccionara los CV que llenan los requisitos esperados y los transferirá al siguiente proceso.
5. Para documentar los resultados se deberá llenar el formato de check list para el efecto

A continuación se presenta la propuesta del formato de check list para dejar constancia del reclutamiento:

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS					
Actividad	Valoración	Si	No	Ponderación	Observaciones
1. Formación académica	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
2. Experiencia laboral	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
3. Referencias laborales	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
4. Referencias familiares	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
5. Referencias crediticias	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
6. Presentación de CV	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
7. Otros	_____ Pts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	

**100 Pts.**

Notas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del reclutador

Puntuación	Descripción
50-60	No continua con el siguiente proceso
60-70	Candidato back up en caso de ser necesario hacer reproceso de reclutamiento.
70-100	Continua con el siguiente proceso.

Figura 22. Evaluación del proceso de reclutamiento propuesto. Elaboración propia. (2018).



#### **3.8.4 Selección**

Este proceso debe de realizarlo el encargado de integración del departamento de recursos humanos ya que en él se delega la responsabilidad de escoger a los candidatos que se han reclutado y que se adecuan a los puestos existentes en la empresa para integrarse. El objetivo es implementar un proceso formal y eficiente que permita decidir sobre el mejor candidato para una plaza vacante.

Para que este proceso sea efectivo es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades e instrumentos y luego analizar lo exigido por el puesto a desempeñar y los resultados obtenidos por los candidatos. Las actividades son:

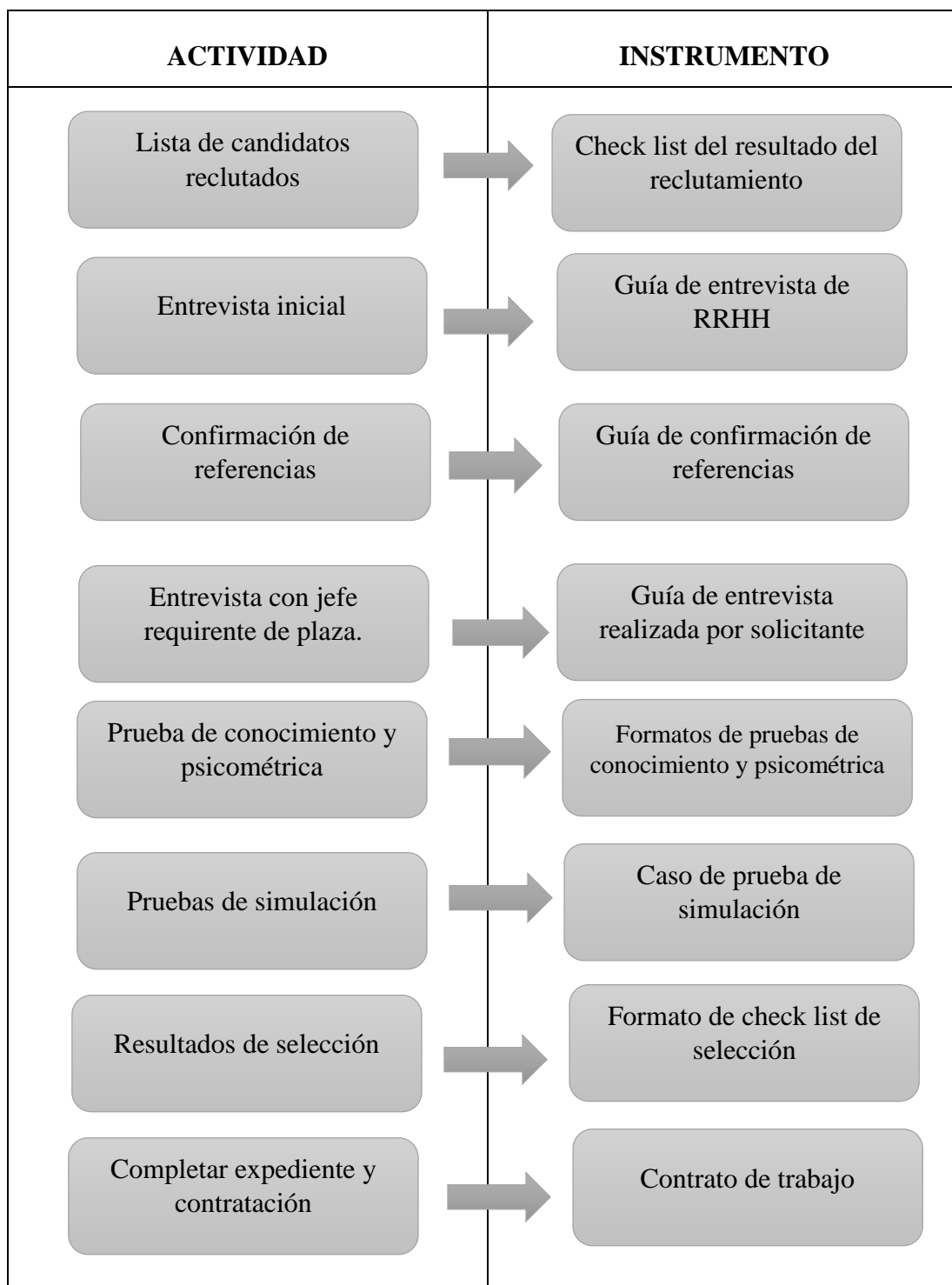
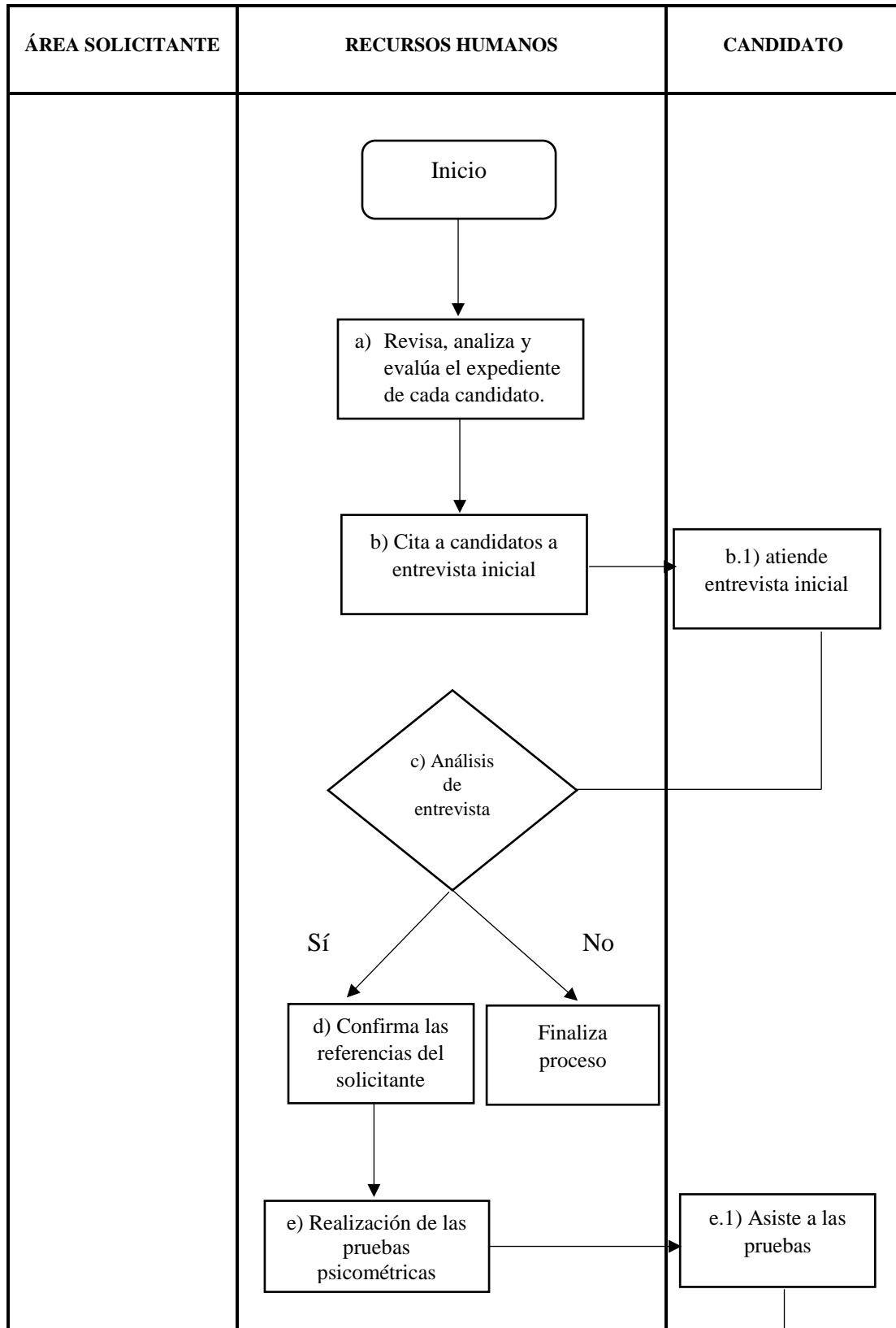


Figura 23. Actividades claves y e instrumentos del proceso de selección. Elaboración propia. (2018).

Las actividades del proceso de selección son las siguientes:

- a) El departamento de recursos humanos deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado de cada candidato en la etapa de reclutamiento para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto.
- b) Citar a los aspirantes reclutar a entrevista inicial con el objetivo de confirmar los datos colocados en el CV y en la solicitud de empleo.
- c) Al finalizar la misma, si el candidato tiene el perfil solicitado y llena las expectativas de recursos humanos continúa con la siguiente actividad. Si no finaliza el proceso.
- d) Recursos humanos confirma referencias laborales, personales y crediticias del candidato.
- e) Se procede a realizar pruebas de conocimiento, psicométricas y de simulación.
- f) Notificar al jefe o área solicitante sobre los resultados de los candidatos seleccionados, se procede a acordar y agendar la entrevista que debe realizar el jefe inmediato con cada uno de los candidatos y así poder indicarles a estos cuando deben presentarse.
- g) De acuerdo al resultado de la entrevista con el jefe inmediato y a los resultados de las pruebas correspondientes si todo es satisfactorio en cuanto a personalidad, conocimiento, habilidades y capacidades potenciales, se tomará como un finalista para toma de decisión de contratación. Si los resultados no fueran los deseados finaliza el proceso.
- h) Dentro de la lista de candidatos finalistas, el jefe de área requirente toma la decisión a cuál contratar y confirma a recursos humanos para notificar y formalizar contrato.
- i) Recursos humanos notifica al candidato que ha sido seleccionado para la plaza vacante, se le hace la propuesta escrita y luego de aceptada solicita que complete su expediente.
- j) El candidato completa su expediente y firma contrato de trabajo.

El diagrama del proceso de selección se presenta a continuación:



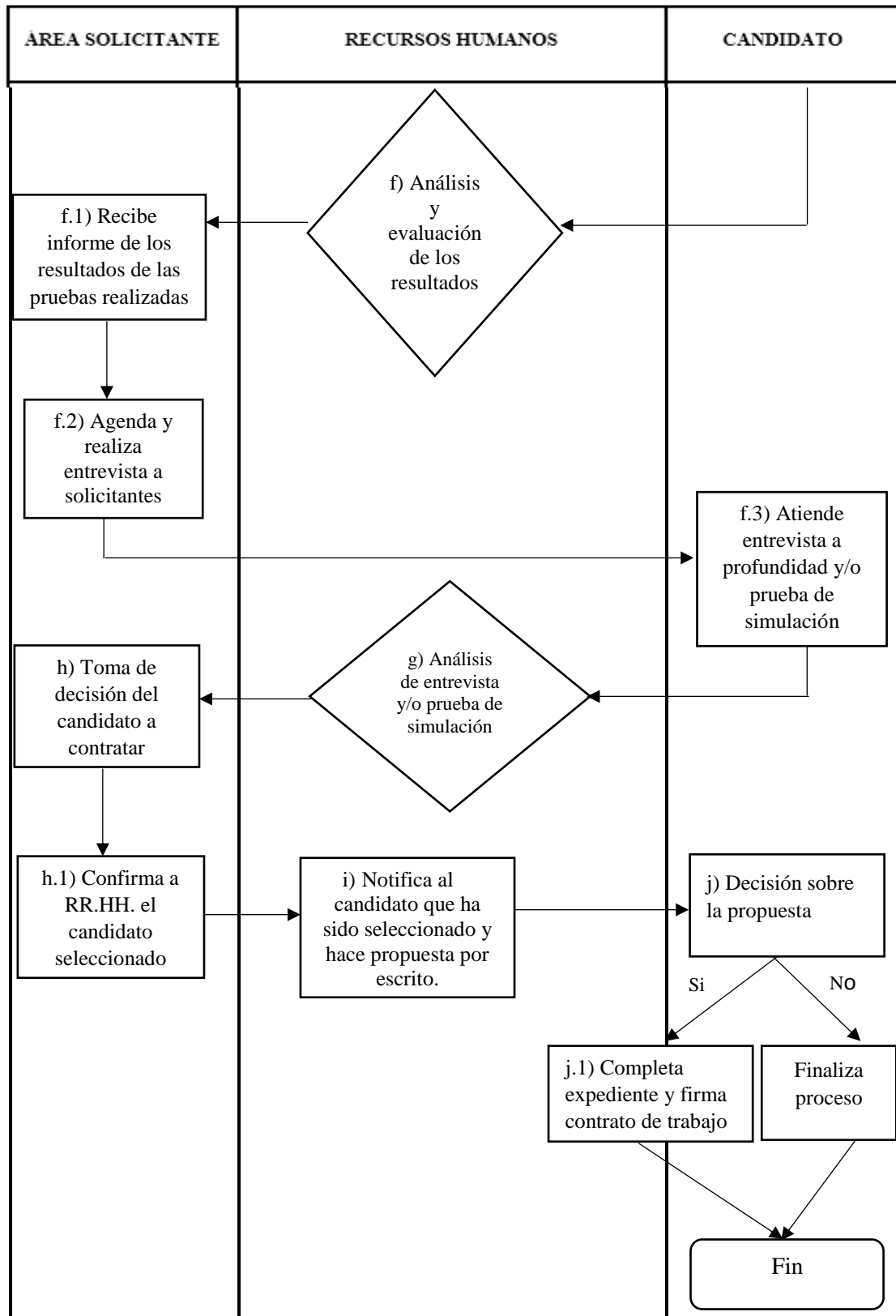


Figura 24. Flujoograma del proceso de selección. Elaboración propia. (2018).

#### **3.8.4.1 Técnicas de selección**

Las técnicas de selección que el encargado de recursos humanos debe de emplear para proceder a convocar a los candidatos seleccionados para formar parte del proceso, se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas y técnicas de simulación.

- a) Entrevista:** Se citará a los candidatos para las entrevistas que el departamento de recursos humanos considere convenientes para cada candidato, independientemente del número de personas que se tengan para seleccionar y del puesto que se pretenda cubrir, con el propósito de lograr un proceso eficiente y descartar a los reclutados que no cumplen con el perfil del puesto.

Se propone el formato para entrevista inicial:

## ENTREVISTA INICIAL

### 1) Datos de identificación

Nombre	
Edad:	
Dirección:	
Teléfono:	
Estado civil:	
Puesto solicitado:	

### 2) Aspectos personales

¿Cómo se enteró de la plaza vacante?	
¿Conoce algún empleado de la empresa?	
¿Cuáles son sus objetivos? ¿A corto plazo? ¿Mediano plazo? ¿Largo plazo?	
¿Qué hace en su tiempo libre?	
¿Cuáles son sus hobbies?	

### 3) Educación

¿Qué nivel de grado ha concluido?	
¿Estudia actualmente?	

¿Qué estudia?	
¿Qué días estudia? ¿Qué horario?	
<b>4) Experiencia laboral</b>	
¿Trabaja actualmente?	
¿Funciones realizadas en el trabajo anterior?	
¿Logros alcanzados en el trabajo anterior?	
<b>5) Otros</b>	
¿Tiene conocimiento sobre combustibles, lubricantes y mecánica automotriz?	
¿Qué valora más en un trabajo?	
¿Cuál es su aspiración salarial?	
¿Cuándo puede empezar a trabajar?	
¿Está dispuesto a trabajar en turnos de 24hrs?	
Nombre del reclutador _____	Observaciones: _____ _____ _____ _____
Firma: _____	

Figura 25. Entrevista preliminar. Elaboración propia. (2018).



- b) Confirmación de referencias:** Esta técnica debe de ser empleada por el departamento de recursos humanos con el objetivo de obtener información del candidato, lo cual ayuda a no pasar por alto información importante. Las referencias pueden ser personales, laborales y crediticias.

Para que la verificación de referencias sea productiva se propone un formato estructurado:

## CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

### Datos generales

Nombre del referente:

Nombre de la empresa:

Cargo actual:

Teléfono:

### Información para solicitar

#### Generales

¿Cuáles fueron las fechas de empleo del Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

---

---

¿Cuál era el puesto que ocupaba el/la Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

---

---

¿Cuáles eran las responsabilidades generales del Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

---

---

#### Desempeño en el trabajo:

¿Cómo describiría la calidad del trabajo del Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

---

---

¿Qué diría de las fortalezas y debilidades Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

---

---

¿Qué contribuciones piensa usted que hizo Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato) a su compañía o departamento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Podría hablarme de la personalidad del Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Desvinculación**

¿Por qué dejó el Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato) la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Volvería a contratarlo si se lo permitieran sus políticas y/o circunstancias?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Recomendaría al Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Nombre del reclutador:**

\_\_\_\_\_

**Firma:**

\_\_\_\_\_

Figura 26. Formato de confirmación de referencias laborales. Elaboración propia. (2018).

<b>CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES</b>	
<b>Datos generales</b>	
Nombre del referente:	
Cargo actual:	
Teléfono:	
<b>Información a solicitar:</b>	
<b>Información general</b>	
¿Conoce al Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	
¿Desde cuándo conoce al Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	
¿De qué lugar /de donde lo conoce al Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	
¿Podría describir la personalidad del Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	
¿Cómo describiría la responsabilidad y honestidad del Sr. Sra. Srita. (Nombre del candidato)?	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	
¿Lo recomendaría para un puesto de trabajo?	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	

Figura 27. Formato de confirmación de referencias personales. Elaboración propia. (2018).

Hoy en día para conseguir un trabajo ya no basta con el curriculum, ahora también hay que estar libres de deuda es por ello que se propone que la empresa solicite referencias crediticias por medio del buró de crédito de los solicitantes interesados en los puestos vacantes.

**c) Pruebas de conocimiento o capacidad:** Se realizará las pruebas de conocimiento o aptitud a los candidatos que luego de la entrevista inicial y la confirmación de referencias, determine el área recursos humanos que debe continuar con el proceso.

Las pruebas las realizara el encargado del departamento de recursos humanos en conjunto con el jefe del área requirente para determinar que puestos y que pruebas realizara a cada candidato.

Las pruebas de conocimiento o capacidad deben evaluar tres aspectos según se determine para cada puesto vacante:

<p><b>Conocimientos teóricos:</b></p>	<p>Estas pruebas se deben llevar a cabo para los puestos administrativos ya que se pueden evaluar temas en específico, como por ejemplo contabilidad y finanzas, procesos, etc. cruciales para estos puestos.</p>
<p><b>Conocimientos técnicos:</b></p>	<p>Estas pruebas deben aplicarse a los puestos que requiera el jefe del área requirente para evaluar las habilidades técnicas del candidato, por ejemplo, auxiliar de mantenimiento mecánico.</p>
<p><b>Manejo de maquinaria y/o equipo especial</b></p>	<p>Estas pruebas las deben realizar para los puestos operativos ya que ellos trabajan con máquinas especializadas de aire, de despacho de gasolina entre otras.</p>

Figura 28. Pruebas de conocimiento propuestas. Elaboración propia. (2018).

- c) **Pruebas Psicométricas:** Se realizarán pruebas psicométricas como medida de desempeño verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestará el comportamiento del candidato en determinada forma de trabajo.

Para la unidad de análisis se propone que las pruebas psicométricas que deba de realizar el departamento de recursos humanos sea por medio de un software especializado que proporcione un intermediario el cual contenga una batería de pruebas las cuales se apliquen con alto grado de orientación personal por el nivel educativo de los postulantes.

Las pruebas psicométricas que se sugieren es para todos los puestos que hay en la organización y el encargado de aplicarlas será el asistente de integración y organización.

A continuación se propone las pruebas psicométricas que debe de realizar el departamento de recursos humanos en la unidad de análisis:

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN	PUESTOS		
			Operativos	Tácticos	Estratégicos
<b>Cleaver</b>	Compatibilidad puesto-persona	Permite conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de la persona. La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la auto-descripción.		X	X
<b>Terman</b>	Mide coeficiente, intelectual, razonamiento.	Proporciona una puntuación que indica el nivel general intelectual del individuo en forma de Coeficiente Intelectual (CI). Resulta útil para predecir la adaptación de la persona ante los problemas.	X	X	X
<b>Moss</b>	Detecta el grado de adaptabilidad y actitud al cambio.	Este instrumento nos ayuda a localizar el grado de adaptabilidad que tiene una persona socialmente, es decir, la capacidad de valorar una situación interpersonal o acomodarse		X	X
<b>DISC</b>	Mide el comportamiento y emociones	Permite estudiar el comportamiento natural de las personas delante de distintas situaciones tanto individual como grupal.	X	X	X

Figura 29. Pruebas psicométricas. Elaboración propia. (2018).

Para implementar esta técnica propuesta la unidad de análisis debe considerar la adquisición o compra de pruebas individuales por medio de un intermediario el cual presentara una propuesta detallando el costo, el sitio web, usuario y contraseña al que deba

accesar para administrar y asignar las pruebas, los tiempos para la ejecución de los mismos y el tiempo de espera para descargar los resultados obtenidos.

Debe considerar que si cuenta con esta herramienta especializada tendrá ventaja, pues en el momento que exista una vacante disponible el encargado de integración aplicará las pruebas correspondientes de la siguiente manera; los candidatos que se encuentran fuera de perímetro del departamento de recursos humanos tendrán comunicación vía telefónica para brindarles las instrucciones, el link y usuario para que ellos puedan responder a las pruebas correspondientes. Los candidatos que están dentro del perímetro se presentaran al departamento de recursos humanos.

**d) Técnicas de simulación:** Estas técnicas se deben realizar con el propósito de dejar a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario o un contexto dramático en el presente.

Para esta técnica se propone al departamento de recursos humanos que se realice como parte del proceso de selección a los puestos tácticos y estratégicos, es decir a jefes y gerentes. Para llevarla a cabo se debe acondicionar una oficina con una cañonera y mobiliario para los evaluadores y el evaluado. La metodología consiste en brindar previamente al candidato un caso para que desarrolle una solución viable sobre una situación de la vida real como parte del que hacer en la organización.

A continuación se amplía lo que debe de lograr el encargado de esta técnica:

El aspirante debe exponer, dramatizar y resolver un caso y/o acontecimiento que esté relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa. Para estos casos será el asistente de integración y organización, el jefe requirente y el jefe de recursos humanos quienes fungirán como evaluadores, con esto observarán la eficiencia con la que trabaja y resuelve problemas el candidato. El caso lo construirá el asistente de integración y



organización con la supervisión del jefe de recursos humanos y el apoyo del gerente o jefe requirente.

**e) Entrevista a profundidad o final:** Los candidatos que llegan a esta entrevista, son los sobresalientes para optar al puesto que está vacante, esto quiere decir que los resultados de las pruebas fueron satisfactorias y esta entrevista ayudara a definir la decisión de contratarlo, está la llevara a cabo el jefe de área requirente, luego retroalimentara y notificara al departamento de recursos humanos la decisión sobre el candidato que será contratado según el análisis de la entrevista.

A continuación se muestra el formato propuesto para la entrevista final:

## ENTREVISTA FINAL

### 1) Datos de identificación

Fecha:	
Nombre:	
Edad:	
Dirección:	
Teléfono:	
Puesto solicitado:	

### 2) Aspectos personales

¿Hábleme acerca de sus fortalezas?	
¿Hábleme acerca de sus debilidades?	

### 3) Aspectos laborales

¿Trabaja actualmente?	
¿Por qué le gustaría trabajar para esta empresa?	
¿Cómo se enteró de este puesto?	
¿Tiene familiares trabajando para la empresa?	
¿Tiene la disponibilidad de trabajar los fines de semana?	
¿Tiene la disponibilidad de trabajar en turnos de 24 horas?	
¿Por qué renunció en su trabajo anterior?	

¿Qué opina de sus jefes anteriores?	
<b>4) Otros</b>	
¿Tiene experiencia en servicio al cliente?	
¿Hábleme de sus experiencias laborales y en qué campo han sido?	
¿Cuál es su pretensión salarial?	
¿Cuándo puede empezar a trabajar?	
Entrevistador	Firma
Reclutador	Firma

Figura 30. Entrevista final. Elaboración propia. (2018).

### 3.8.4.2 Evaluación de los resultados de selección

El departamento de recursos humanos retroalimentará y asesorará a los jefes del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos ya que la decisión de a quien contratar corresponderá a ellos con el aval del gerente administrativo-financiero de la empresa y el proceso de contratación corresponderá al departamento de recursos humanos.

Es por ello que el encargado del proceso de integración de personal debe llevar a cabo una evaluación sobre los resultados de selección ya que por ser la última fase debe ser capaz de definir a los mejores candidatos para el puesto requerido. Es a través de los resultados de la fase de la selección que puede evaluarse la calidad de los candidatos, permitiendo

establecer quienes tendrán más posibilidad de ser elegido como finalista y posteriormente como empleado.

A continuación se describe la serie de pasos que debe seguir el encargado para llevar a cabo una correcta evaluación de los resultados de selección:

- a)** Análisis de los resultados del reclutamiento: El encargado realizara un análisis breve sobre la lista de check list del reclutamiento donde refrescara las razones válidas por las que eligió a los candidatos para el proceso de selección.
- b)** Resultados de la entrevista inicial: Evaluara las actitudes que percibió en el candidato al momento que lo entrevisto, destacando su desenvolvimiento y comparando los logros, experiencias y competencias sobre los candidatos en proceso.
- c)** Ponderación sobre las referencias confirmadas de los candidatos: Evaluara los resultados de las ponderaciones de las referencias que confirmo de los candidatos para luego decidir si continúa con el siguiente paso.
- d)** Resultados de las pruebas psicométricas: Luego de obtener el informe de cada solicitante, el encargado debe analizar y discutir los resultados con el jefe de recursos humanos y deberá de enviar el informe de los mismos a la jefatura del departamento solicitante con las recomendaciones pertinentes del candidato desde la perspectiva de recursos humanos.
- e)** Resultados de la entrevista final: El encargado deberá verificar el informe que el jefe de área solicitante envió luego de conocer y entrevistar a cada candidato seleccionado.
- f)** Decisión del candidato a contratar: El jefe inmediato toma la decisión sobre el candidato a contratar y comunica la misma al departamento de recursos humanos.

- g) Elaboración propuesta al candidato: El asistente de integración y organización elabora la propuesta y le notifica al candidato que él/ella es el seleccionado para el puesto y que debe confirmar si acepta formar parte de la empresa.
- h) Como último paso, recursos humanos contrata al solicitante, firmando este el contrato y completando su expediente.

A continuación se propone un formato de calificación de candidatos:

<b>FORMATO DE CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS (SELECCIÓN)</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultados Recursos Humanos</b>	<b>Observaciones</b>
CV y Solicitud de Empleo.	20 pts.		
Entrevista inicial	10 pts.		
Confirmación de referencias	20 pts.		
Pruebas psicométricas	30 pts.		
Entrevista final	20 pts.		
<b>TOTAL</b>	<b>100 pts.</b>		

Figura 31. Formato de resultados de selección. Elaboración propia. (2018).

La forma de calificar será la siguiente:

- a) Curriculum: Los aspectos que se deben de calificar son los siguientes;
- Nivel académico (10 pts.)
  - Experiencia profesional (10 pts.)
- b) Entrevista inicial: Validación de la información del cv y de la solicitud de empleo tomando en cuenta aspecto personal, facilidad de expresión, confianza en sí mismo, serenidad, aspiración y personalidad.

- c) Confirmación de referencias: Será calificada la veracidad de las referencias y que las mismas sean positivas para el candidato.
- d) Pruebas psicométricas: Tendrá como finalidad medir la compatibilidad puesto-persona, actitudes, conductas, personalidad del candidato debido a que cada prueba será referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la experiencia propia.
- e) Entrevista final: Se calificará la presentación, dicción y desenvolvimiento, la presentación del caso simulado del puesto que lo requiera, etc.

Luego de la confirmación de contratación se debe solicitar al candidato completar los documentos faltantes para su expediente. A continuación se propone el siguiente check list que debe usar el encargado del área, el cual requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

<b>CHECK LIST DE EXPEDIENTE</b>			
<b>Fecha:</b> _____			
<b>Nombre del candidato:</b> _____ _____			
Descripción	Si	No	Observaciones
1. Curriculum vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. solicitud de empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Antecedentes penales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Antecedentes policíacos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Fotocopia de DPI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Dos fotografías tamaño cedula recientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Constancia de trabajo anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Cartas de referencias personales no familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<p>Reclutador: _____</p> <p>Firma: _____</p>
--

Figura 32. Formato check list de expediente laboral. Elaboración propia. (2018).

### **3.9 Implementación de propuestas**

A continuación se implementa las propuestas que la unidad de análisis debe de considerar.

#### **3.9.1 Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción.



**Tabla 2**

*Plan de acción*

<b>Nombre del plan:</b> Creación del departamento de recursos humanos						
<b>Área:</b> Administración						
<b>Objetivo:</b> Determinar y ejecutar las actividades necesarias para apoyar la creación al 100% del departamento de recursos humanos en el corto y mediano plazo.						
<b>Etapa</b>	<b>No. 1</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	
<b>E T A P A</b>	1	Presentación de propuesta	Creación del departamento de recursos humanos	Gerente Administrativo-Financiero	01/02/2019	1
	2	Revisión y aprobación de la propuesta	Beneficios para la organización	Gerente General	17/02/2019	2
	3	Remodelación de oficina para el departamento de RR.HH.	Se contrata servicio de remodelación de oficinas	Gerente Administrativo-Financiero	01/04/2019	0
	4	Compra de mobiliario y equipo	Instalación de mobiliario y equipo para jefe y asistente de RR.HH	Gerente Administrativo-Financiero	01/05/2019	0
<b>I  E T</b>	5	Integración del jefe de Recursos Humanos	Se inicia proceso de integración de personal	Gerente Administrativo-Financiero	01/05/2019	3
	6	Comunicación de la creación del depto. RR.HH en la organización.	Dar a conocer al personal la nueva estructura de RR.HH	Gerente Administrativo-Financiero	01/07/2019	1
<b>A P A  II</b>	7	Implementación del proceso de integración y organización	Contratar al personal correcto para los puestos correctos.	Jefe de Recursos Humanos	15/07/2019	1
	8	Contratación de asistente de integración	Se inicia proceso de integración de personal	Jefe de Recursos Humanos	15/08/2019	1
	9	Comunicación a gerencias y jefaturas sobre nuevo proceso de integración	Centralizar y estandarizar el proceso de integración dentro de la organización	Jefe de Recursos Humanos	15/08/2019	3

	10	Compra de mobiliario y equipo	Instalación de mobiliario y equipo para asistentes de RR.HH	Jefe de Recursos Humanos	02/01/2020	0
	11	Contratación asistente de compensación y monitoreo	Centralizar en RR.HH la función de compensaciones y monitoreo de personal	Jefe de Recursos Humanos	02/01/2020	3
	12	Contratación asistente de desarrollo y retención de personal	Centralizar en RR.HH la función de capacitar, desarrollar y retener al personal	Jefe de Recursos Humanos	01/02/2020	2
	13	Revisiones y mejoras al proceso de integración de personal	Revisión del contenido de las guías propuestas	Jefe de Recursos Humanos	01/04/2020	0
						<b>Total plan d</b>

Nota: Elaboración propia, junio de 2018.

### 3.9.2 Presupuesto para implementación de la propuesta de creación del departamento de recursos humanos

El presupuesto necesario para la creación del departamento de recursos humanos en la unidad de análisis abarca lo indispensable y su funcionamiento, lo cual deberá ser gestionado a lo interno de la empresa para asegurar que estos recursos estén disponibles al momento que el departamento inicie las funciones asignadas.

A continuación se detalla el presupuesto propuesto:

**Tabla 3**

*Presupuesto*

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario (Q)</b>	<b>Sub total (Q)</b>	<b>Total</b>
	<b>Presentación de propuesta</b>			<b>300.00</b>
2	Juegos de folletos	150.00	300.00	
	<b>Revisión y aprobación de la propuesta</b>	00.00	00.00	<b>00.00</b>
	<b>Remodelación de oficina</b>			<b>9370.00</b>
2	Galones de Pintura de agua	450.00	900.00	
1	Cubeta de Pintura de aceite para socalo	250.00	250.00	
2	Unidades de brochas con rodillo	25.00	50.00	
1	Galón de Tiner	65.00	65.00	
1	Puerta de madera	1800.00	1800.00	
2	Ventana de vidrio con su marco	1600.00	3200.00	
34	Metros de piso cerámico	75.00	2550.00	
4	Metros de cableado para energía eléctrica	30.00	120.00	
6	Unidades de tomacorrientes	20.00	120.00	
2	Lámparas	215.00	430.00	
	<b>Mobiliario y equipo</b>			<b>47,225.00</b>
3	Computadora desktop	3,500.00	10,500.00	

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario (Q)</b>	<b>Sub total (Q)</b>	<b>Total</b>
3	Computadora laptop	5,000.00	15,000.00	
3	Impresora multifuncional	1,200.00	2,400.00	
2	Escritorio de oficina	3,000.00	12,000.00	
4	Silla ejecutiva	1,000.00	4,000.00	
4	Licencia de equipo de computo	450.00	2,700.00	
6	Mantenimiento impresora	625.00	625.00	
1	<b>Integración de personal</b>	Salario Mensual	Salario anual	<b>259,000.00</b>
	Jefe de recursos humanos	8,000.00	112,000.00	
1	Asistente de integración y organización	3,500.00	49,000.00	
1	Asistente de compensación y monitoreo	3,500.00	49,000.00	
1	Asistente de desarrollo y retención de personal	3,500.00	49,000.00	
	<b>Comunicación de la creación del departamento de recursos humanos.</b>	00.00	00.00	
	<b>Otros</b>			<b>20,475.00</b>
1	Anuncios de tv	350.00	350.00	
25	Pruebas para puestos estratégicos y tácticos	325.00	8125.00	
100	Pruebas para puestos operativos	120.00	12,000.00	
<b>Total de gastos de implementación</b>				<b>336,370.00</b>

Nota: Elaboración propia, Junio de 2018.

Por tratarse de la creación del departamento de recursos humanos, en el presupuesto también se estimó el costo de la integración del personal para el departamento de recursos humanos ya que es vital contar con la estructura completa para el buen funcionamiento de la organización a largo plazo.

Es por ello que el plan se ejecutará en dos etapas, de la siguiente forma: la primer etapa consiste en la discusión, aprobación e instalación del departamento de recursos humanos lo cual incluye la contratación del jefe de recursos humanos y del asistente de integración y organización haciendo un total de inversión para la fase etapa Q 219,470.00 en esta etapa inicial se contratarán a los puestos mencionados para dar cobertura a la demanda actual, producto del crecimiento constante del personal por expansión de nuevas estaciones. Así mismo es importante resaltar que no se puede abarcar todos los procesos de la administración de recursos humanos de una sola vez pues la organización no posee expertis en la ejecución de los mismos, por lo que se pretende lograr en el corto plazo ejecutar y afinar la integración del personal correcto para los puestos correctos, como prioridad.

La segunda etapa iniciara con un lapso de 5 meses posterior al inicio de la ejecución de la primera etapa, contratándose al asistente de compensación y monitoreo y el asistente de desarrollo y retención de personal además de su mobiliario y equipo con un total de inversión 116,900.00. Con la puesta en marcha de la segunda etapa se espera que durante los próximos 6 meses el departamento de recursos humanos esté funcionando al 100% ejecutando todos los procesos de la administración de recursos humanos, garantizando así el aprovechamiento de la misma para el beneficio de la organización y sus objetivos en el mediano y largo plazo.

### **3.10 Relación costo-beneficio de la creación del departamento de recursos humanos**

La inversión para la creación del departamento de recursos humanos puede percibirse que es muy elevada, pero debe considerarse que los beneficios serán graduales conforme los procesos de administración de recursos humanos se comiencen a ejecutar aprovechando todos los recursos técnicos disponibles, donde sea prioridad encontrar personas con las capacidades y habilidades requeridas lo cual incrementara el desempeño de los colaboradores y contribuirá a la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales.

El departamento de recursos humanos se crea como una forma de responder a las necesidades internas organizacionales de la empresa, de tal forma que se asegure que el talento humano integrado sea reconocido, desarrollado, resguardado y monitoreado de manera formal, dada su alta importancia para la realización de las tareas, actividades y procesos. Como uno de sus principales objetivos lograra la ubicación de nuevos empleados

en los puestos correctos a través de la ejecución eficaz de las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos, así como la implementación de los procesos de organización, compensación, desarrollo y monitoreo del personal actual.

Dentro de los principales beneficios se pueden mencionar:

- Atribuciones claras para todos los puestos dentro la empresa.
- Atracción de una mayor cantidad y calidad de candidatos a través del uso eficiente de las fuentes de reclutamiento.
- Estandarización de costos de integración (reclutamiento y selección).
- Personal con destrezas, capacidades y habilidades deseadas.
- Identificación del personal con la empresa a través del desarrollo de actividades de integración.
- Asesoría en relación a los procesos de la administración de recursos humanos a todas las áreas que integran la empresa.
- Promoción y mejora de la comunicación organizacional en todos los niveles.

Los beneficios serán múltiples y mayormente de carácter cualitativo debido a que será un departamento cuyo funcionamiento eficiente contribuirá a que los beneficios cuantitativos sean logrados y agreguen cada vez más valor a la empresa.

Se recomienda a gerencia que al momento que el departamento de recursos humanos empiece a funcionar el administrador de estación realice las funciones que le correspondan de acuerdo a su puesto; administrar y supervisar las actividades comerciales de la estación, realizar análisis del volumen de ventas, costos y utilidades, preparar informes sobre los cierres de cada mes y presentárselos al gerente administrativo, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la estación, esto con el objetivo de reducir su horario de trabajo ya que actualmente se ha extendido por atender actividades del proceso de integración de personal. Se espera que con la implementación del departamento de recursos humanos el administrador pueda proyectar una mejor inversión de su tiempo realizando las actividades descritas anteriormente no excediendo su jornada laboral de 8 horas.

## Conclusiones

1. En la unidad objeto de estudio no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de ejecutar los procesos de administración de recursos humanos, lo cual genera que los mismos se realicen de manera empírica, sin lineamientos y fundamentos adecuados, con lo cual se comprueba la hipótesis número uno planteada en la investigación.
2. El proceso de integración de personal se ha dificultado en su ejecución durante el último año debido a la expansión de la empresa, que requiere contar con más trabajadores calificados y alineados a los objetivos, determinándose que no se aplican procesos e instrumentos técnicos-administrativos adecuados y que el encargado de realizar este proceso es el administrador de estación, lo que repercute al no contar con un programa estratégico que asegure la correcta gestión del personal.
3. Se constató que la falta de descriptores de puestos y su uso durante el proceso de integración de personal no ha permitido a la empresa atraer a los candidatos correctos con las capacidades y habilidades correctas, generando decisiones poco acertadas sobre la elección del recurso humano dejando de potenciar el crecimiento organizacional y la generación de valor.
4. En la unidad de análisis no hay rastro que exista la filosofía empresarial, ocasionando falta de claridad en los propósitos y objetivos de la organización, pues no existe planificación de actividades que aseguren el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades para el alcance de los objetivos organizacionales.

## **Recomendaciones**

- 1.** Crear e implementar el departamento de recursos humanos en la unidad objeto de estudio con toda su estructura para el buen funcionamiento del mismo, es por ello que se recomienda que se ejecute en dos etapas, la primera consistirá en la contratación del jefe de recursos humanos y del asistente de integración y organización considerando que urge a corto plazo realizar los procesos de integración de personal por el crecimiento actual de la organización. La segunda etapa, ejecutándose cinco meses después de la primera realizando la contratación del asistente de compensación y monitoreo y el asistente de desarrollo y retención de personal ya que es vital que a largo plazo funcione todos los procesos de la administración de recursos humanos.
  
- 2.** El departamento de recursos debe de implementar formalmente el proceso de integración de personal con los lineamientos propuestos, con el fin de organizar y sistematizar los procesos de reclutamiento y selección utilizando instrumentos técnico-administrativos que apoyen la administración del personal de la comercializadora de combustible, dentro del marco de un plan o programa estratégico de trabajo.
  
- 3.** Utilizar el manual de descripción de puestos en el proceso de integración de personal, con la finalidad de contratar al personal idóneo para cada puesto vacante, evitando el riesgo de contratar a candidatos que no reúne las características requeridas para el puesto y realizar las revisiones y actualizaciones periódicas con la finalidad de cubrir las necesidades futuras que se presenten dentro de la organización.
  
- 4.** La empresa debe elaborar y ejecutar un plan de acción para comunicar y reforzar periódicamente la filosofía empresarial a todos los colaboradores para estar encaminados en una misma dirección, siendo el primer y principal pasó que debe dar toda empresa para lograr que su dinamismo contribuya al desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales.



## Bibliografía

- Amaru, A. (2009) *Fundamentos de Administración*. Primera edición. Pearson Educación. México 488 paginas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Colombia, Editorial McGraw-Hill. 436 páginas
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Segunda edición. Colombia, Editorial McGraw Hill. 475 paginas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. 3era. Edición, Editorial McGraw Hill, México. 626 paginas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. 9na Edición. Editorial McGraw Hill, México. 649 paginas.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Editorial Prentice Hall, México. 450 Paginas.
- Franklin, B. (2003). *Organización de empresas*. Tercera edición, McGraw Hill, México. 542 Paginas.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración De Recursos Humanos*. 5ta Edición. McGraw Hill, México. 630 paginas
- Koontz, H. y Weihrich H. (2000). *Administración I*. Tercera edición. México, Editorial McGraw Hill. 499 p.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007) *Elementos de Administración*. Alfredo Díaz Mata, Traductor. Séptima edición. México. McGraw Hill, 457 páginas.

# **ANEXOS**