

T-EC3-27  
M831

INFORME FINAL

---



**Implementación de la Gestión de Riesgos en el Manejo y Control de Operaciones del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa**

Lic. Edy Israel Morataya Paredes

Guatemala, Noviembre de 2007

B. UPANA - I - 9382 - 7008

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**Licda. M. Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**Licda. M.Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Secretaria General**

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Licda. María Elena Aguilar**  
**Coordinadora**

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:UPANA.C.C.E.E.0019-2007-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE 2007**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Ariel de León asesor, y licenciado Antonio Avalos revisor de la Tesis, titulada “IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL MANEJO Y CONTROL DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA”. Presentada por el licenciado Edy Israel Morataya Paredes, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**



Guatemala, octubre 06 del 2007.

**Lic. César Custodio**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Ciudad.**

Lic. Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de tesis de maestría titulado **"IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE RIESGOS EN EL MANEJO Y CONTROL DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA"**, elaborado por el estudiante **EDY ISRAEL MORATAYA PAREDES**, Carnet N. **01060120055356** .

Con respecto, en mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo **dictamen favorable**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,



Ariel De León Maldonado  
ASESOR

---

**Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE**  
**8ª. Av. 13-60 zona 12**  
**Tel. 24732028**  
**Movil: 54018400**  
**Dirección electrónica: [deleonariel@yahoo.com](mailto:deleonariel@yahoo.com)**

Guatemala, noviembre 30 del 2007.

**Lic. César Custodio**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Ciudad.**

Lic. Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de tesis de Maestría en Administración Corporativa titulado **“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIEGOS EN EL MANEJO Y CONTROL DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA”** elaborado por el estudiante **EDY ISRAEL MORATAYA PAREDES, Carnet N. 2005356** .

Con respecto, en mi calidad de supervisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo **dictamen favorable**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,



Lic. Antonio Dante Avalos  
SUPERVISOR

---

**Dante Avalos**  
**Condominios de san ángel II Casa No. 352**  
**Movil: 41490981**  
**Dirección electrónica: danteavalos@hotmail.com**

## **Dedicatoria**

A Dios por brindarme salud y sabiduría para culminar mi maestría.

A mi familia por brindarme su cariño y apoyo.

A la universidad Panamericana de Guatemala por los conocimientos adquiridos en ella.

Al personal Docente y Administrativo por su colaboración y apoyo.

A la Empresa Industrial y de Servicio por permitirme información para realizar la tesis de maestría.

A mis compañeros de estudio y a todos mis compañeros en general con cariño.

A todas las personas que me apoyaron y me brindaron su cariño y amistad a lo largo de mi carrera.

## **Contenido**

Resumen	1-3
Introducción	4-5
I. Antecedentes de la empresa	6-10
II. Marco teórico	11-40
III. Metodología	
3.1 Sujetos	41
3.2 Instrumentos	41
3.3 Procedimientos	42
3.4 Justificación	42
3.5 Planteamiento del problema	43-46
IV. Presentación y análisis de resultados	47-59
V. Conclusiones	60-61
VI. Recomendaciones	62-63
VII. Referencias bibliográficas	64-65
VIII. Anexos y/o propuestas	66-92

## Resumen

La investigación realizada se enfocó básicamente en la problemática que existe en relación al tema de la gestión de riesgos en el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos de la empresa evaluada, para lo cual se planteó la siguiente pregunta **¿Qué medidas deben implementarse para minimizar los riesgos que podrían afectar el manejo y control de operaciones del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa?**. Para lo cual se realizó la investigación de conceptos relacionados con las operaciones que se realizan en dicho departamento, los cuales se detallan en el marco teórico del informe final.

Entre los resultados más importantes que se obtuvieron en la Empresa sujeto de la investigación, es que no existe ninguna matriz de riesgos, balanced scorecard, o proceso de evaluación de riesgos, para minimizar los riesgos operativos y financieros de la empresa, así como tampoco cuenta con formatos preelaborados para el control exacto de la planilla de sueldos, declaración del ISR, además no se cuenta con indicadores para la medición de la dirección de recursos humanos y la evaluación de desempeño de los empleados, lo cual dificulta controlar adecuadamente las operaciones del departamento de recursos humanos y poder tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

La metodología que se utilizó para la recolección de datos, fue la entrevista directa a través de cuestionarios, los cuales sirvieron de base para tabular la información y poder llegar a conclusiones como algunas de las más importantes que se mencionan a continuación.

1. No realiza una gestión adecuada de los riesgos en el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos, debido a que no existe una matriz o mapa de riesgos, lo cual ocasiona riesgos de pérdida que perjudican a la Empresa.



2. Falta de interés por parte de la dirección de recursos humanos en adoptar medidas que minimicen los riesgos de acuerdo a las operaciones relacionadas con recursos humanos.
3. No existe un plan estratégico elaborado por la dirección de recursos humanos por lo cual no existe una guía para poder orientar los objetivos de la empresa.
4. No hay tecnología de punta, lo cual ocasiona que la información no sea eficiente y eficaz por parte de la dirección de recursos humanos.
5. No se aplican indicadores de medición por parte de la dirección de recursos humanos para evaluar el clima organizacional de la empresa, el desempeño del personal, la fidelidad, el coste que representa el empleado en relación a las utilidades de la empresa y la rotación de personal.
6. El departamento de recursos humanos no cuenta con formatos preelaborados para el manejo y control de operaciones.
7. No existe ninguna seguridad en el manejo de la información.
8. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la evaluación de desempeño del personal que labora en del Departamento ni de la empresa en general.
9. Por la falta de capacitación el personal tiende a cometer errores que perjudican las operaciones de la empresa.

Por tal razón y con el objetivo de minimizar el riesgo financiero y operacional en el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos, se realizan propuestas que ayudarán al control de las operaciones y a prevenir riesgos que causen pérdida para la empresa, ya que se elaboraron formatos para el control de la planilla de sueldos y la declaración de retención anual del ISR a empleados, se propuso una matriz de riesgos, mapa de riesgos, el proceso de prevención de riesgos, indicadores de medición de la dirección de recursos humanos y un manual de evaluación de desempeño de personal, lo cual ayudará a minimizar y evitar riesgos.

---

## **INFORME FINAL**

---

**Además se presentan recomendaciones que ayudarán a mejorar el rendimiento del Departamento de Recursos Humanos y permitirá competir de mejor forma con las demás empresas industriales y de servicio.**

## Introducción

Dentro del pensum de estudios para el cierre de la Maestría en Administración Corporativa, de la Universidad Panamericana, se encuentra contenida la elaboración de un trabajo de tesis, basado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Esta práctica se realiza en la empresa que el estudiante haya elegido, en este caso se escogió una Empresa Industrial y de Servicio, que por razones obvias en el documento se le menciona únicamente como Empresa, eligiendo como tema “Implementación de la gestión de riesgos en el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos de una empresa”.

En el documento se da a conocer la situación actual con relación al riesgo financiero y operacional en el control y manejo de operaciones de la empresa industrial y de servicio evaluada.

Entre los temas evaluados relacionados con el manejo y control de operaciones realizados en el departamento de recursos humanos se encuentran; objetivos genéricos del departamento de recursos humanos, políticas y reglamentos elaborados por parte de la dirección de recursos humanos, técnicas para el análisis interno y externo del departamento de recursos humanos, para la evaluación cuantitativa del sistema de recursos humanos como instrumento de riesgo, indicadores para la dirección de recursos humanos, matriz de riesgos, análisis de los planes estratégicos elaborados por la dirección de recursos humanos, balanced scorecard, análisis de operaciones contables y legales, evaluación de los elementos fundamentales en la planificación de plantillas, evaluación del proceso de prevención de riesgo, programa de capacitación y evaluación de personal, manuales de descripción de puestos, y auditoría de recursos humanos.

## INFORME FINAL

---

Para arribar a los resultados obtenidos se realizó la metodología siguiente: recolección, ordenamiento y análisis de datos a través de cuestionarios, guías de entrevista directas al personal que labora como, gerente de Recursos Humanos, auditor interno, gerente general, contador general, gerente administrativo, gerente de ventas, asistentes de Gerencia, obteniendo información valiosa que permitió dar a conocer las debilidades en el departamento de la institución y poder realizar recomendaciones en beneficio de ésta.

Como consecuencia de la globalización económica y de la rapidez con que operan los mercados de capitales; las personas particulares y las empresas, es necesario que la dirección de recursos humanos controle y maneje adecuadamente las operaciones del departamento de recursos humanos.

Los riesgos de operación y financieros conllevan un grave reproche ético social; la deslegitimación de la entidad puede ser tan grave como para determinar su cierre. Esto obliga a una gran prudencia en la aplicación de sanciones y a la creación de resguardos institucionales para evitar estas consecuencias no requeridas.

El presente documento está compuesto por ocho capítulos, así. El primero comprende los antecedentes de la empresa; el segundo capítulo contiene el marco teórico, donde se presentan las definiciones de los principales conceptos discutidos en el presente trabajo. El tercer capítulo, comprende el método, en el que se determinan los factores centrales de la investigación, que clase de instrumento se utilizó, los procedimientos que se llevaron a cabo para realizar la tesis, la justificación y el planteamiento del problema. El capítulo cuatro trata sobre la presentación y análisis de resultados, el cual muestra la información obtenida a lo largo de la investigación realizada y su respectivo análisis. El capítulo cinco muestra las conclusiones a las que se llegó, en función de los objetivos planteados, el capítulo seis expone las recomendaciones generales que se consideraron pertinentes, el capítulo siete muestra las referencias bibliográficas, y por último el capítulo ocho muestra los anexos y propuestas realizadas.

---

## I. Antecedentes de la Empresa

### 1.1. Breve historia:

La Empresa seleccionada fue creada mediante el número 28170, folio 400 y libro 109 de sociedades, su inscripción provisional se realizó el 26 de agosto del año 1,994, y la inscripción definitiva el 23 de noviembre del mismo año.

La empresa se encuentra ubicada en Calzada Aguilar Batres 36-48, zona 11, de la Ciudad de Guatemala, y esta inscrita bajo una categoría única, según el expediente No. 12763-94

La actividad básica a que se dedica la empresa es, la importación, distribución, venta, prestación de servicios de toda clase de maquinaria en general, equipos y accesorios, para tal efecto podrá obtener la representación y franquicia de fábricas distribuidoras y agencias. Así como podrá obtener los créditos ya sean bancarios o de otra índole que sus negocios requieran y prestará las garantías necesarias a tal objeto y otros que constan en la escritura social.

La fecha de emisión de la patente de comercio fue en Guatemala el 04 de marzo de 1997.

Cuenta con la patente de comercio de empresa No. de registro, 183617 folio, 124 libro 142, categoría única, y la fecha de emisión fue el 24 de marzo de 1,997.

El capital social con que fue constituida la empresa es de Q.2, 200,000.00.

### 1.2 Servicios y productos

#### Ingeniería, Instalaciones y Montajes Eléctricos en Baja, Mediana y Alta Tensión

- Acometidas Industriales y Comerciales.
  - Diseño e instalación de Sistemas de Potencia.
-

## **INFORME FINAL**

---

- Diseño e instalación de Sistemas de Iluminación.
- Diseño e instalación de Sistemas de Puertas a Tierra.
- Diseño e instalación de Sistemas de Control

### **Mecánica Diesel Industrial**

- Instalación de motores de combustión interna Diesel de las prestigiosas Marcas John Deere, Detroit Diesel, Caterpillar, Perkins y Cummins.
- Evaluación, Reparación y Mantenimiento

### **Montajes Mecánicos**

- Diseño e instalación de sistemas de Aire Comprimido.
- Calderas y Vapor
- Equipos de Producción
- Maquinaria Eléctrica
- Torres de Enfriamiento

### **Motogeneración**

- Instalación de Sistemas de Generación y Transferencias automáticas.
- Diseño, suministro e instalación de Sistemas de Emergencia.
- Reparación de Generadores

### **Refrigeración Industrial**

- Reparación, servicio y mantenimiento de compresores.
- Suministro e instalación de cuartos refrigerados temperatura baja, media y alta.
- Reparación y servicio de evaporaciones.

### **Aire Acondicionado y Ventilación Residencial e Industrial**

- Mantenimiento, reparación e instalación de sistemas de expansión directa, Split, mini Split, ventana y paquete.
-

## INFORME FINAL

---

- Asesoría, diseño y suministro para laboratorio, telecomunicaciones, control de humedad y filtrado.
- Diseño de instalación y reparación de sistemas de ventilación para todo tipo de aplicaciones.
- Eliminación de olores, calor, extracción de cocinas laboratorios, etc.
- Suministro e instalación de sistemas Multi-Split.

### Emergencias

- Se atienden emergencias de todos los servicios y productos anteriormente descritos, las 24 horas del día, los 365 días del año, a nivel Nacional.

La empresa es especialista en las siguientes marcas:

### ELECTRO MECANICA

**KOHLER.**

**CAT**

DETROIT  
DIESEL 

 Perkins

### AIRE ACONDICIONADO.

**RUUD**

Marvair

**YORK**

### 1.3 Visión, Misión, valores y objetivos de la Empresa

#### 1.3.1 Visión:

Ser la mejor empresa en proveer productos y servicios integrales a nivel centroamericano, en las áreas de ingeniería eléctrica, electromecánica y sistemas de refrigeración.

#### 1.3.2 Misión:

Proporcionar productos y servicios de ingeniería con calidad y eficacia, generando alta productividad, confiabilidad, seguridad y crecimiento para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

#### 1.3.3 Valores:

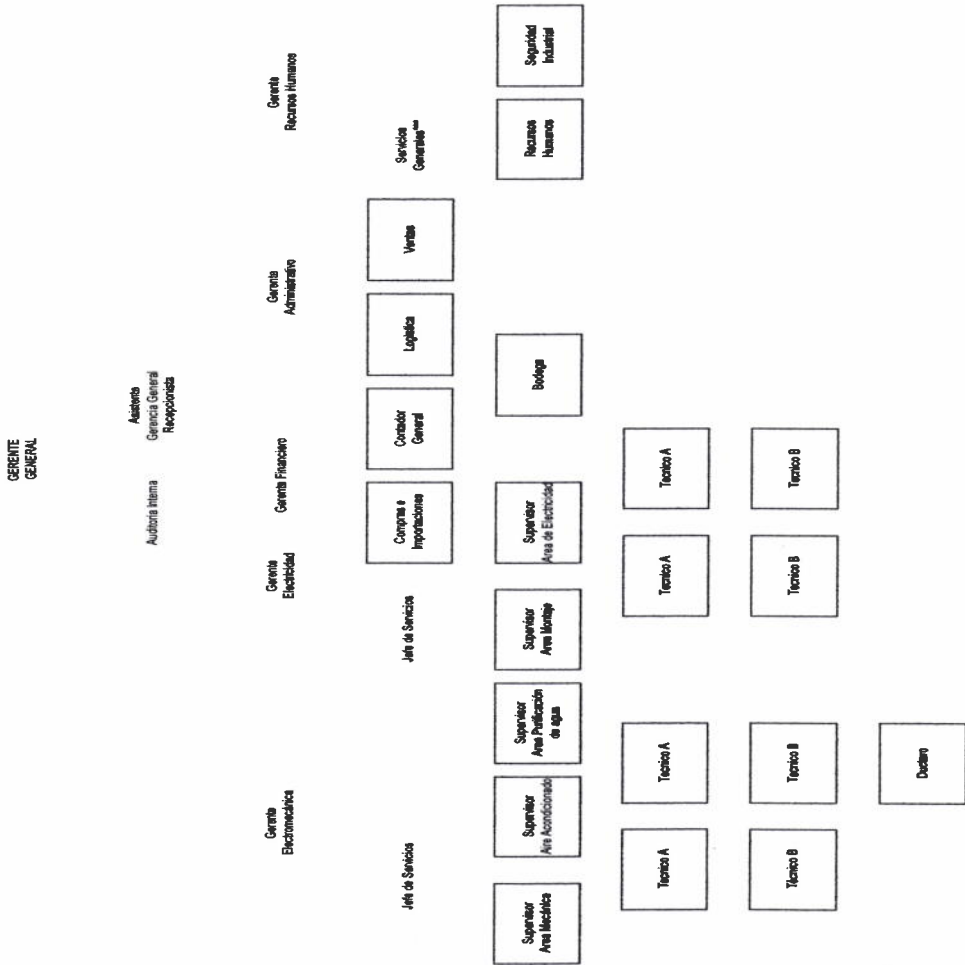
- Eficacia (bien hecho desde la primera vez)
- Presentación (la buena presentación vende servicio)
- Responsabilidad (atención inmediata en medios eficaces y presentables)
- Seguridad Industrial (prevenir accidentes en nuestra responsabilidad)
- Servicio (potencializar nuestra experiencia al servicio del cliente)
- Optimización de los Recursos (el cliente debe pagar lo justo por lo que recibe)

#### 1.3.4 Objetivos:

- Proveer productos de primera calidad
  - Dar soluciones integrales de ingeniería en nuestras áreas de especialidad
  - Satisfacción total del cliente
  - Alta productividad
-



1.3.5 Organigrama de la Empresa



## II. Marco Teórico

### 2.1 Administración del Recurso Humano:

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

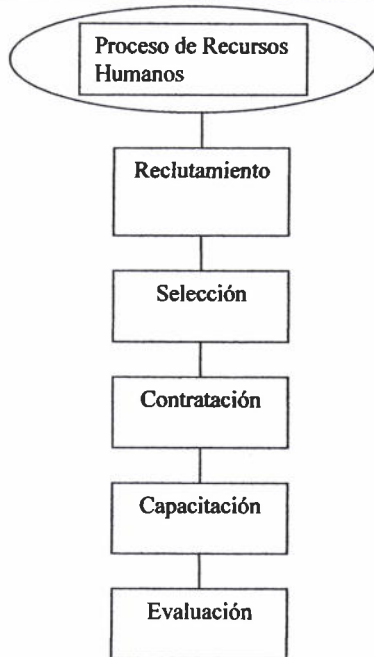
-El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

### 2.2 Proceso de recursos humanos (Sherman, A.;Bohlander, G.;Snell, S.(1999)).

El adecuado manejo del proceso de recursos humanos ayuda a contratar a la persona más idónea para la empresa, entre los cuales están los siguientes:



### 2.2.1 Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

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

## **INFORME FINAL**

---

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puestos, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

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

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos, Políticas de la compañía, Planes de recursos humanos, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto.

### **2.2.1.1 Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

### **2.2.1.2 Ventajas del Reclutamiento Interno**

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

### 2.2.1.3 Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
  - Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el
-

desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

#### 2.2.1.4 Reclutamiento Externo:

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

##### 2.2.1.4.1 Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

##### 2.2.1.4.1 Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

## 2.2.2 Proceso de Selección de Empleados:

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

Básicamente el proceso de selección es donde se realizan las entrevistas y exámenes respectivos para poder definir quien es la persona idónea para el puesto que la empresa esta requiriendo.

## 2.2.3 Contratación de Personal:

Los diferentes tipos de contratación son los siguientes:

### Contratación individual y colectiva

#### 2.2.3.1 Contrato individual:

**Contratación:** Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**Contrato individual:** Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

---

### 2.2.3.2 Contrato colectivo:

Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

### 2.2.4 Capacitación y Entrenamiento de personal:

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.



Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

### 2.2.5 Evaluación de Desempeño

Es la forma de evaluar el trabajo realizado de un empleado, no sólo operacionalmente, sino el trato con sus jefes y con sus compañeros que lo rodean y que tiene relación con el giro normal de las operaciones de la Empresa.

## 2.3 Análisis estratégico de los objetivos de Recursos Humanos

Dado que la estrategia de recursos humanos debe diseñarse de forma que sea consistente con la estrategia de la empresa, es necesario realizar dos procesos simultáneos que sirven de punto de partida: La formulación de los objetivos referentes al ámbito de los recursos humanos y el análisis del contexto en que se desarrolla dicha función.

El punto de partida para la formulación de la estrategia de recursos humanos debe ser la definición de los objetivos, con lo que se establece qué es lo que queremos hacer. Dado que esa definición debe ser realista, es necesario conocer las variables del entorno propias de la dirección de recursos humanos y los factores internos que la condicionan, que nos ofrecen información respecto a qué es lo que podemos hacer, ya que, fundamentalmente, se trata de analizar amenazas y oportunidades derivadas del entorno, así como fortalezas y debilidades internas relacionadas con el área de personal.

---

En términos genéricos, cualquier estrategia de recursos humanos debería diseñarse de manera que consiguiera atraer a personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo, aislándolo así del posible ataque de la competencia. A fin y al cabo, se trata de asumir el capital humano desarrollado por los trabajadores de la empresa es un activo valioso sobre el que sustentar la ventaja competitiva, y que la estrategia de recursos humanos debe ser útil tanto para crear dicho activo como para mantenerlo.

A partir de esta idea los objetivos genéricos de la dirección de recursos humanos pueden quedar formulados de la siguiente forma:

- a. **Adquisición:** Se trata de diseñar una estrategia de recursos humanos que contemple políticas de reclutamiento, selección y contratación capaces de atraer hacia la empresa a personal valioso y con calidad suficiente para acometer los objetivos empresariales planteados en cada momento del tiempo.
- b. **Desarrollo:** Se trata de diseñar políticas de formación y planes de carrera que aseguren que el capital humano de la empresa no se quede obsoleto, sino que se vaya renovando y potenciado para dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y de la empresa.
- c. **Estímulo:** Para alcanzar este objetivo habrá que formular políticas de motivación financiera y no financieras que sirvan como un instrumento de retención de los trabajadores valiosos en la empresa, actuando así como mecanismos de aislamiento de unos recursos que, por su naturaleza, no son susceptibles de protección bajo la definición de derechos de propiedad.

La retención de los empleados se trata de un objetivo de naturaleza especial ya que se instrumenta a partir de una adecuada consecución de los tres anteriores. Las empresas deben diseñar políticas de recursos humanos que permitan retener a los mejores trabajadores, pero

---

ninguna de las funciones propias de recursos humanos persigue como único objetivo la retención.

Así, si se diseñan prácticas de retribución adecuadas con ellas no sólo se conseguirá la motivación de los empleados sino también su mantenimiento en la empresa.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la "cultura de la organización".

Otros objetivos relacionados con los ya mencionados están los siguientes:

**Objetivos corporativos:** Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

**Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

---

**Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

**Objetivos personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

#### 2.4 Análisis externo del área de recursos humanos: (el mercado de trabajo)

El análisis del entorno del área de recursos humanos constituye un instrumento de identificación de amenazas y oportunidades a tener en cuenta para definir, de forma realista, las estrategias de recursos humanos.

El incremento de la competencia a nivel internacional ha puesto de manifiesto cómo las empresas, que operan en mercados globales deben ser más competitivas, lo que les obliga a la revisión de sus políticas de recursos humanos que les permita alcanzar un uso más eficiente de los mismos.

El entorno más próximo del área de recursos humanos es el mercado de trabajo. Así, en el análisis externo de esta función se trata de analizar el mercado de trabajo y todos aquellos aspectos relacionados con la disponibilidad cuantitativa y cualitativa de mano de obra.

## 2.5 Análisis interno: (Organización, trabajo y personas)

Una vez analizado qué quiere hacer la empresa en términos de recursos humanos y cuáles son las oportunidades y amenazas que desde el entorno actúan como determinantes para la real consecución de dichos objetivos, es importante completar dicha formulación con un análisis interno. El objetivo de dicho análisis es poner de manifiesto, desde un punto de vista realista, las fortalezas y debilidades relativas a los recursos humanos de la empresa.

Esa información puede estructurarse en gran parte en forma de inventario de los recursos humanos. Es decir, se trata de ver con qué capital humano contamos o podemos contar en el futuro inmediato y conocer hasta qué punto dicho activo se adecua a las necesidades de la estrategia de la empresa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

En este sentido la dirección de recursos humanos cuenta con técnicas de análisis como la planificación de plantillas que permiten abordar el estudio de las necesidades de personal en términos cuantitativos. Se trata de planificar, tanto a corto como a largo plazo. Cuántas personas resultan necesarias para satisfacer los objetivos planteados en la estrategia de la empresa, así como para cubrir los movimientos de personal determinados por factores vegetativos (jubilaciones, fallecimientos, bajas, permisos).

## INFORME FINAL

---

2.5.1 Técnicas para el análisis interno del área ó departamento de recursos humanos son las siguientes:

Nivel de análisis	Técnica
PERSONA	Planificación de plantilla (Cuantitativo) Inventario de recursos y capacidades(Cualitativo)
ORGANIZACIÓN	Análisis de la estructura organizativa Análisis de puestos de trabajo Análisis de tareas.

## 2.6 Prevención de riesgos laborales:

El sistema de prevención de riesgos laborales es un modelo organizativo que la empresa adopta para conseguir algunos objetivos y dar cumplimiento a la legislación vigente.

Aunque en sus inicios las medidas de prevención de rasgos se adoptaron con fines de carácter únicamente humanitario, una vez superados los niveles mínimos de higiene y seguridad en el trabajo, junto con aquéllos pueden identificarse otros de naturaleza económica.

La evaluación de riesgos es un proceso encaminado a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no han podido evitarse, de manera que con la información así obtenida el empresario pueda desarrollar las medidas preventivas apropiadas. Para poder evaluar los riesgos previamente es necesario identificarlos, para lo cual se recogerá información sobre las condiciones de trabajo, los elementos peligrosos y los trabajadores expuestos a dichos peligros.

Una vez identificados y evaluados los riesgos que afectan a los trabajadores, deben adoptarse las medidas preventivas oportunas que, en la medida de lo posible, deben mantenerse al día. Las medidas preventivas están dirigidas a eliminar o reducir el riesgo en su origen.

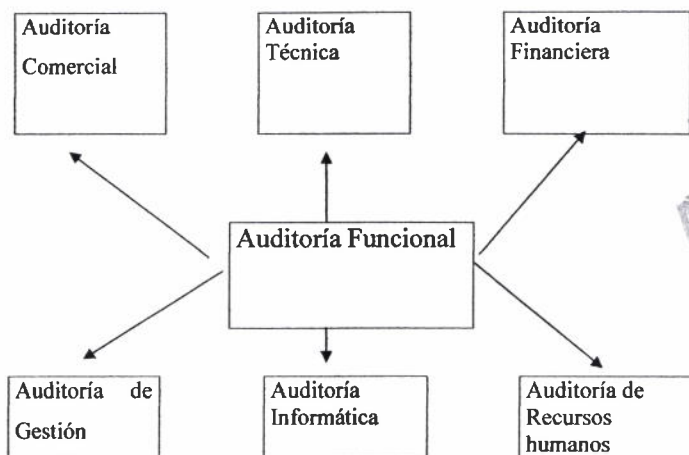
Las medidas preventivas pueden ser la señalización, la formulación e información y los equipos de protección individual.

## **2.7 La auditoría y el control de la función de recursos humanos**

Dado que, como se ha venido destacando, el factor humano es el elemento estratégico de primer orden, explicativo de la capacidad de diferenciación de la empresa, es lógico pensar que debe realizarse un esfuerzo de medición de la forma en que tal función es desarrollada en la empresa. Éste es el objeto de la denominada auditoría de recursos humanos, que va más allá de la simple función fiscalizadora, y que supone una extensión del tradicional concepto de la auditoría de cuentas.

El concepto de auditoría de recursos humanos hace referencia a una auditoría de ámbito funcional que tiene como objetivo diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar líneas de actuación futura en el marco de la dirección de recursos humanos.

2.7.1 Extensión del concepto de auditoría ámbito funcional (Cantera,1,995)



A la vista de estas definiciones, encontramos que la auditoría de recursos humanos constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa, cuyo objetivo no es sólo controlar y cuantificar resultados, sino que adopta una visión más amplia aportando líneas de actuación futuras en materia de dirección de recursos humanos.

Todo ello ayuda a mejorar la calidad de las decisiones relacionadas con la gestión de las personas, dirige la inversión de dinero hacia las intervenciones que tienen mayor probabilidad de incidir en los resultados, y consolida la posición del departamento de recursos humanos a la hora de competir por recursos, al demostrar claramente sus contribuciones a la consecución de los objetivos estratégicos.



## 2.8 Enfoque de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos ha evolucionado en estos últimos años dejando de ser un mero instrumento de control para constituir una herramienta necesaria para tomar decisiones relativas al personal acordes con los objetivos globales de la empresa.

Desde un enfoque interno, como en cualquier función staff, existe una tendencia a valorar su actuación en función de las actividades y sus costes. Se juzgaría la eficiencia del departamento, esto es, su capacidad para prestar determinados servicios a la organización al menor coste posibles.

En los siguientes subepígrafes se desarrolla otra clasificación de enfoques de la auditoría de recursos humanos. Es la diferencia entre las siguientes tres orientaciones:

- a. Auditoría legal, de cumplimiento o de conformidad.
- b. Auditoría de funcionamiento, operativo o de eficacia.
- c. Auditoría estratégica.

## 2.9 Enfoque legal en la auditoría de recursos humanos

Esta primera concepción de la auditoría de recursos humanos se basa en un planteamiento jurídico.

Según Antona (1,993,2), la auditoría de cumplimiento o de conformidad consiste en la situación social de la empresa, teniendo en cuenta las normas del derecho de trabajo y verificando con regularidad la relación con la reglamentación aplicable, por tanto, se centra en la comprobación del cumplimiento de la normativa laboral vigente.

---

## INFORME FINAL

---

Así debería verificarse si las políticas, prácticas y documentos relativos a la contratación, retención disciplina o salidas de los trabajadores son claras y cumplen la legalidad. Estas prácticas deberían:

- a. Evitar la discriminación ofreciendo igualdad de oportunidades.
- b. Respetar los niveles salariales mínimos fijados por ley o en la negociación colectiva.
- c. Apoyar a los trabajadores discapacitados.

Según Nevado Peña (1998), las funciones básicas de la auditoría de conformidad o de cumplimiento como elemento de la auditoría de recursos humanos son:

- a. Examinar si la empresa cumple todas las obligaciones sociales de tipo administrativo y los derechos colectivos relacionados con el personal.
- b. Estudiar las relaciones de los empleados con la empresa a través de los estatutos jurídicos.
- c. Verificar si la empresa cumple sus obligaciones de carácter tanto financiero, como informativo.

Por otro lado, la preocupación por la prevención de riesgos laborales ha creado una función dentro de la dirección de recursos humanos, cuya finalidad es alterar las condiciones de trabajo, identificar los riesgos procedentes del mismo y lograr medios de prevención para esos riesgos.

### 2.10 Enfoque de la auditoría de funcionamiento

La auditoría de funcionamiento trata de observar si los procedimientos aplicados son los adecuados y funcionan correctamente, es decir, si existe una adecuación entre objetivos y procedimientos y si se ha seguido incurriendo en el menor coste.

La función de este nivel de la auditoría de recursos humanos se resume en estudiar y analizar cada una de las áreas concretas de dirección de recursos humanos incidiendo en la detección de las medidas planificadas, la forma en que han sido implantadas y los resultados obtenidos.

### 2.11 Enfoque de la auditoría estratégica:

Los dos enfoques ya contemplados quedan limitados al plano operativo y táctico, y no entran a evaluar si la dirección de recursos humanos apoya o posibilita el logro de la estrategia de la empresa. Por ello, surge el enfoque estratégico con el fin de determinar si la función de recursos humanos se constituye como fuente de ventaja competitiva de la empresa.

Dolan et al., (1999,390) definen la auditoría estratégica como la evaluación de la adecuación de las políticas y prácticas de recursos humanos en el apoyo a la estrategia general de la empresa.

La auditoría estratégica de recursos humanos permite asegurar que los programas de recursos humanos sean acordes con los objetivos a largo plazo de la empresa. De esta manera, la función de recursos humanos se está constituyendo como fuente de ventaja competitiva, y está dejando de ser considerada como una función especializada y aislada que incurre en costes cuantiosos para la empresa.

En consecuencia, se encarga de evaluar la coherencia entre la función de recursos humanos y la estrategia global de la empresa. De ahí que sea interesante estudiar la relación entre ambos conceptos: Recursos humanos y estrategia.

A la hora de llevar a cabo esta evaluación, el auditor debe identificar la estrategia global de la empresa, para diseñar las políticas de recursos humanos que contribuyen a la consecución.

## 2.12 Evaluación cuantitativa del sistema de recursos humanos como instrumento de gestión:

El análisis de la eficiencia de la función requiere aplicar criterios para su medición. En los últimos años se puede constatar una especial preocupación por hacer operativa la medición de la función de recursos humanos con la elaboración de indicadores cada vez más fiables y sofisticados. Dado que los indicadores pueden ser utilizados en cuales quiera de los modelos, éstos suelen diferenciarse en sus propuestas acerca de la agrupación de los mismos. Los modelos de evaluación son los siguientes:

- a. **Modelo de evaluación de la función de recursos humanos:** Un primer tipo de modelo se centra en la medición del capital humano a través de la suma del valor de los empleados en términos cuantitativos. Para ello habría que establecer unas premisas previas acerca de qué aspectos de las personas serán valorados y cómo se van a cuantificar.

Las medidas tradicionales utilizadas para evaluar al personal de la empresa dicen muy poco tanto de su valor como de su rendimiento, por ello, se propone un procedimiento alternativo consistente en elaborar un índice de capital humano a partir de cuatro elementos que deben ser ponderados en función de su importancia relativa para la empresa.

- Número de años en el negocio.
- Nivel jerárquico en la compañía.
- Número y variedad de posiciones ocupadas.
- Evaluación de los resultados obtenidos.

A través de este índice, se obtendría el valor que tiene cada empleado para la empresa sobre un total de 100 puntos.

---

### 2.13 Indicadores para la dirección de recursos humanos:

En la búsqueda de medidas adecuadas, el empleo de referencias financieras para valorar los costes y beneficios de los programas de recursos humanos se ha hecho común. Así se manifiesta en la literatura especializada, donde con mayor frecuencia encontramos modelos de análisis financieros aplicados a los programas de desarrollo de recursos humanos, o casos que documenten su empleo.

Los indicadores deben ser analizados de forma integrada, considerando además indicadores globales de resultados de la empresa.

Entre los indicadores para la dirección de recursos humanos se pueden mencionar los siguientes:

- Indicadores del efecto de los RRHH sobre los resultados financieros
  - Indicadores del efecto de los RRHH sobre los clientes externos
  - Indicadores del efecto de las políticas y prácticas sobre los clientes internos
  - Indicadores de análisis de puestos de trabajo
  - Indicadores de plantilla
  - Rotación de personal
  - ROI de la capacitación
  - Indicadores de planificación de recursos humanos
  - Indicadores de captación de recursos humanos
  - Indicadores de formación
  - Indicadores de desarrollo de carreras
  - Indicadores de valoración de puestos de trabajo
  - Indicadores de retribución
  - Indicadores de evaluación de desempeño
  - Indicadores de condiciones de trabajo y accidentalidad
-

➤ Otros indicadores de recursos humanos

#### 2.14 Gestión del conocimiento:

La gestión del conocimiento como su nombre lo indica es administrar de forma adecuada el conocimiento de acuerdo al análisis realizado en relación a los pilares del conocimiento como: Identificación del conocimiento, adquisición del conocimiento, desarrollo del conocimiento, compartición y distribución del conocimiento, utilización del conocimiento y retención del conocimiento

#### 2.15 Tasa de rotación de nuevos empleados:

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

## 2.16 Implementación de la Gestión de Riesgos:

Se refiere a las actividades de la empresa que buscan directamente la reducción del riesgo, y la opción de medidas para disminuir las pérdidas operativas y financieras.

La gestión de riesgos trae consigo connotaciones de precaución y miedo, por tal sentido, la gestión de riesgos podría enfocarse como un manejo de problemas o de crisis. Desde otra perspectiva la gestión de riesgos es interesante, porque es el camino para adelantarse a los eventos que podría darle un giro a la vida de una persona o una empresa, puede ayudar a las empresas a aprovechar las oportunidades, y no solo evitar el peligro que implica desarrollar ciertas operaciones o servicios. Una buena gestión de riesgos puede hacer la diferencia entre el éxito y fracaso de una empresa.

Las instituciones pueden emplear su proceso de gestión de riesgos, desde tres diferentes enfoques:

- 1) **Control de riesgos:** Este enfoque se refiere a las firmas que asignan recursos para un proceso de gestión de riesgos exclusivamente para evitar pérdidas en exceso al límite o tolerancia establecido por los accionistas.
  - 2) **Mejoramiento de la eficiencia:** Algunas empresas utilizan este enfoque como una estrategia de gestión de riesgos, no solo para el control de riesgos, sino buscan mejorar la efectividad operativa del negocio.
  - 3) **Transformación de riesgos:** Este enfoque tiende en primera instancia a mirar las oportunidades de negocio para la empresa, el diseño de nuevos productos es el principal campo de acción de este enfoque.
-

## INFORME FINAL

---

La gestión de riesgos, es una actividad que debe estar en la agenda de todos los consejos de administración, directivos y altos funcionarios de la empresa de todo tamaño, como un aspecto de prioridad estratégica.

La función principal de la gestión de riesgos es identificar, estudiar, y eliminar las fuentes de riesgo antes de que amenacen la conclusión exitosa de un proyecto.

Existen niveles de control de riesgos tales como:

- Control de crisis.
- Arreglar cada error.
- Mitigación del riesgo.
- Prevención.
- Estimación de las causas principales.
- Estimación de riesgos.
- Control de riesgos.

### 2.17 Planeación de la Gestión de Riesgos:

Su objetivo es crear un plan que controle cada uno de los riesgos de probabilidad alta. Este debe describir quién, cómo, cuándo y qué se controlará. También se debe de tener previsiones para la monitorización de riesgos.

### 2.18 Riesgo:

Este puede definirse como la exposición a un peligro. Desde el punto de vista de una Empresa Industrial o de cualquier inversión, se entendería el riesgo como la exposición a una pérdida.

---



## INFORME FINAL

---

Puede denominarse al riesgo, en la empresa, como a todas aquellas eventualidades que pueden afectar el resultado de explotación y que se derivan de la incapacidad de la firma para garantizar la estabilidad de este resultado.

Ello sucede, porque la empresa está siempre a merced de las fluctuaciones del mercado y de otras eventualidades. A su vez, este tipo de riesgo es independiente de la estructura financiera de la empresa.

Se entiende por riesgo la posibilidad de sufrir un daño, obviamente, desde el punto de vista económico-financiero, riesgo implicará la exposición a una pérdida del valor económico del patrimonio de una institución.

Para caracterizar completamente el riesgo sería necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los resultados económicos derivados de los mismos.

De esta manera podría conocerse cuál es la probabilidad de que las posibles pérdidas futuras estuvieran comprendidas entre, por ejemplo, 5 y 10 millones, o cualesquiera otros niveles.

La caracterización exhaustiva del riesgo se hace impracticable, ya que se deberían establecer todas las combinaciones posibles de las variables que influyen sobre el valor económico de una cartera o portafolio (tipos de interés a diversos plazos, tipos de cambios, precios de acciones, etc.). Uno de los problemas principales para una gestión adecuada de riesgo es la medición de los mismos a través de indicadores que sinteticen adecuadamente el nivel de riesgo y sean sensibles a los factores que lo producen.

Riesgo significa estar expuesto a la probabilidad de un mal resultado, también se puede definir como la probabilidad de una resultado indeseable, provocando un daño a una pérdida.

## 2.19 Riesgo de Crédito:

El riesgo de crédito es básicamente el riesgo de que los clientes no paguen parte o todo el crédito en los términos y plazos acordados. Usualmente este riesgo suele dividirse según la segmentación del tipo de negocios. A título meramente de guía explicativa, puede dividirse en:

- Corporativo.
- Personas.
- Consumo.
- Hipotecario.
- Situaciones Especiales (Cobro judicial)
- Internacionales.
- Financieros.

El riesgo de crédito es la probabilidad de que un prestatario (cliente activo) no devuelva el principal de su préstamo o crédito, y / o no pague los intereses de acuerdo en lo estipulado en el contrato. Este riesgo supone la posibilidad de que ocurra un siniestro financiero por incapacidad de pago de los deudores del banco, tanto en forma individual como en forma consolidada.

Este riesgo puede ser una consecuencia por no contratar adecuadamente a la persona encargada de analizar el otorgamiento de créditos.

## 2.20 Riesgo Operativo:

En Empresas Industriales y de Servicio, este tipo de riesgo está relacionado con errores cometidos al dar instrucciones o al liquidar operaciones. En la mayoría de los casos, la raíz del problema está en fallos ocurridos en el proceso de seguimiento y control de las posiciones asumidas.

Muchas de las quiebras de Empresas pueden atribuirse, por lo menos en parte, a un inadecuado control interno. Suele ocurrir dos cosas: El control de gestión fallo y la gerencia en consecuencia no fue capaz de supervisar adecuadamente a los empleados que exponían a la Empresa a pérdidas, o políticas y procedimientos administrativos mal definidos que pueden conducir inadvertidamente a la quiebra de la Empresa. Este riesgo se controla o se minimiza, cuándo existe una razonable seguridad que la calidad e idoneidad de los controles internos, operativos, de proceso, de gestión y los requerimientos tecnológicos de la Empresa, marchan dentro de los niveles adecuados.

Sino se toma en cuenta, el riesgo operativo perjudica a todos los departamentos de la Empresa, y se hace mención al departamento que se está evaluando, que es el “Departamento de Recursos Humanos”, por lo mismo es de mucha importancia cumplir a cabalidad todo lo concerniente a minimizar los riesgos.

El riesgo operacional de sufrir pérdidas como resultado de factores internos y externos relacionados con el personal, procesos o sistemas tecnológicos.

## 2.21 Riesgos Financieros:

Desde otro punto de vista el concepto de riesgo, financiero o no, puede ser entendido como la incertidumbre o aleatoriedad en la obtención de un resultado seguro en las diferentes actividades desarrolladas. En esta definición damos cabida no sólo a las pérdidas, sino también a los potenciales beneficios y oportunidades que el entorno y su relación con el entorno nos ofrece.

### 2.21.1 Categoría de riesgos financieros:

Dada la amplitud del concepto de riesgo efectuar una enumeración de los diferentes componentes sobre los que el mismo se fundamenta resulta de cierta complejidad; intentando efectuar un esfuerzo de síntesis podemos distinguir:

---

- Riesgo de mercado, el cual incluye una triple categoría, asumiendo que se hace referencia no sólo a las pérdidas latentes, sino también a las ganancias potenciales. (i) Riesgo de tasa de cambio, consistente en que el valor de un instrumento financiero pueda fluctuar como consecuencia de variaciones en las cotizaciones de las monedas. (ii) Riesgo de valor razonable de tipo de interés, consistente en el hecho de que el valor de un instrumento financiero pueda fluctuar como consecuencia de cambios en las tasas de interés en el mercado.(iii) Riesgo de precio, consistente en el hecho de que el valor de un instrumento financiero pueda fluctuar como consecuencia de cambios en los precios de mercado, ya estén causados por factores específicos del título en particular o a su emisor, ya por factores inherentes al mercado en el que se contrata estos productos.
- Riesgo de crédito, surgido del que hecho de que una de las partes del instrumento financiero deje de cumplir con sus obligaciones y produzca, en la otra parte, una pérdida financiera.
- Riesgo de liquidez o de financiación, consistente en el hecho de que la empresa se encuentre ante dificultades al obtener los fondos con los que cumplir los compromisos asociados con los instrumentos financieros. Igualmente puede ser entendido como la incapacidad para vender un activo rápidamente y obtener del mismo un importe próximo a su valor razonable
- Riesgo de flujos de efectivo de tipos de interés, o riesgo derivado del hecho de que los flujos de caja futuros puedan fluctuar como consecuencia de cambios en los tipos de interés de referencia.

## 2.22 Matriz de Riesgo:

Pretende identificar zonas o áreas sensibles expuestas a riesgo operacional en la institución, así mismo en la matriz de riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencias responsables de llevar a cabo las acciones, definir un cronograma y los indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario

---

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos.

Una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

### 2.23 Balanced Scorecard:

Es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Es la herramienta de gestión que permite dirigir una empresa en forma pro-activa.

Provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión, la estrategia de las Organizaciones con los objetivos, mediciones, target, e iniciativas de las siguientes perspectivas: Financiera, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la organización.

### 2.24 Seguridad Industrial:

La seguridad industrial dentro de una empresa industrial y de servicios es indispensable, por lo cual deben existir normas rígidas sobre dicho aspecto.

---

## 2.25 Marco Legal:

Dentro del marco legal que debe regir las operaciones que se manejan en el departamento de recursos humanos, y la implementación de la gestión riesgos para mejorar el control y manejo de operaciones en dicho departamento están las siguientes:

- Ley del ISR
- Código de trabajo
- Ley del IVA
- Ley Orgánica del IGSS
- Código tributario
- Constitución política de la República
- Ley de Bancos en lo que se refiere a la administración de riesgo, Decreto del Congreso de la República No. 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, en la actualidad la implementación para la gestión de riesgos no es aplicable solo a Bancos sino a todo tipo de empresa.

### 2.25.1 Necesidad Legal y Administrativa:

Necesidad legal: Nace de lo dispuesto por la ley federal del trabajo “Art. 1. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A de la constitución.”

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

## INFORME FINAL

---

También se puede citar el reglamento para la administración del riesgo de crédito en resoluciones JM-141-03, y JM-93-05 y que en su artículo tres mencionan que Activos crediticios: son todas aquellas operaciones que impliquen un riesgo crediticio para la institución, directo o indirecto, sin importar la forma jurídica que adopten o su registro contable, tales como: Préstamos, documentos descontados, documentos por cobrar, pagos por cuenta ajena, deudores varios, financiamientos otorgados mediante tarjeta de crédito, arrendamiento financiero o factoraje, y cualquier otro tipo de financiamiento o garantía otorgada por la institución.

### **III. Metodología**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método deductivo y de investigación documental.

#### **3.1. Sujetos**

Las fuentes que proporcionaron información son funcionarios de la Empresa Industrial y de Servicio, que laboran en las áreas siguientes:

- Un Gerente de de Recursos Humanos.
- Un Auditor Interno.
- Un Gerente General.
- Cuatro Contadores Generales.
- Un Gerente Administrativo.
- Dos Gerentes de Ventas.
- Cuatro Asistentes de Gerencia.

#### **3.2. Instrumentos**

Por tratarse de una investigación de carácter documental, se utilizó para la recolección, ordenamiento y análisis de datos, las siguientes técnicas:

- Cuestionarios
- Guías de entrevista



### 3.3. Procedimiento

El procedimiento para la realización del presente trabajo fue el siguiente:

- Se realizó una investigación preliminar de los factores incidentes en el problema de investigación.
- Se determinó el tema de implementación de la gestión de riesgo en el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos, porque se deseaba analizar la problemática actual del departamento de recursos humanos.
- Se determinó el número de personas a entrevistar de acuerdo a su experiencia.
- Se realizaron las entrevistas a altos funcionarios de la empresa de acuerdo a su experiencia.
- Se tabularon datos y presentación de resultados.
- Se clasificó y analizó la información recopilada.
- Se revisaron los procedimientos y normativos establecidos por la empresa.
- Se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones que se consideraron pertinentes.
- Se formularon propuestas como guía para realizar una adecuada implementación de la gestión de riesgos.

### 3.4 Justificación

En la actualidad es primordial un cambio de cultura organizacional que permita la aplicación de herramientas complementarias a las tradicionalmente utilizadas en el manejo y control de operaciones que se realizan en un Departamento de Recursos Humanos, ya que en ocasiones muchas empresas, funcionan sin identificar que obstáculos puedan surgir durante la continuidad de las operaciones, y esta debilidad puede corregirse por medio de la implementación de una adecuada gestión de riesgos practicada por personal altamente capacitado; lo cual permitirá detectar a tiempo eventos que puedan llegar a impactar de manera negativa a la empresa.

---

Es una necesidad la implantación de la gestión de riesgos, ya que esto proporcionará a la empresa alternativas de solución para corregir las debilidades detectadas en los procesos, y gestionar adecuadamente las operaciones que se realizan en dicho departamento.

### 3.5. Planteamiento del problema

Derivado del diagnóstico inicial realizado por medio de entrevistas directas al personal tomado como muestra, se determinó que en vista a que no se ha implementado una gestión adecuada de los riesgos en el manejo y control de operaciones en el departamento de recursos humanos de la empresa, se expone a la Empresa a un alto riesgo, y de continuar presentando estos síntomas si no se toman las medidas de acción para solucionarlas, se pronostica lo siguiente:

- Si ocurren cambios en la selección, evaluación, contratación y capacitación de personal en el mercado, y otros cambios del entorno del área de administración del recurso humano; no se cuentan con planes de contingencia para continuar con las estrategias planificadas.
- Incremento de la rotación de personal, debido a falta de evaluaciones del clima organizacional que permita determinar como se siente el empleado.
- Mala administración del capital intelectual.
- Incremento de contabilizaciones incorrectas por desconocimiento y falta de procedimientos.
- Incremento del trabajo deficiente por falta de manuales de procedimientos en el manejo y control de operaciones del Departamento de Recursos Humanos, lo cual ocasiona riesgos operativos y financieros a la empresa.
- Incumplimiento de leyes por manejo inadecuado de las operaciones que se manejan en el Departamento de Recursos Humanos.

Para evitar la ocurrencia de los pronósticos anteriormente descritos, se pretende con este trabajo de investigación lo siguiente:

---

- Por medio de la implementación de gestión de riesgos se implementen las estrategias como los modelos de matriz de riesgos, para identificar las amenazas de factores externos y debilidades internas, y así facilitar a los funcionarios la revisión de los planes operativos, y efectuar los cambios pertinentes.

De acuerdo al planteamiento del problema, se procedió a concretizarlo en esta formulación de pregunta:

**De acuerdo a lo anterior se hizo el planteamiento con el siguiente cuestionamiento: ¿Qué medidas deben implementarse para minimizar los riesgos que podrían afectar el manejo y control de operaciones del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa?**

### **3.5.1 Objetivos de la investigación**

#### **3.5.1.1 Generales:**

Determinar las medidas que deben implementarse para minimizar los riesgos que podrían afectar el manejo y control de operaciones del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa.

#### **3.5.1.2 Específicos:**

- Identificar en el Departamento de Recursos Humanos, los riesgos de Rotación de personal que provocan pérdidas para la Empresa y riesgos operativos.
  - Medir los riesgos en relación a las operaciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos.
-

- Mitigación de riesgos a través una metodología para medir el desempeño individual del recurso humano, que permita verificar el cumplimiento de los procedimientos.
- Monitorear y controlar los riesgos existentes, proponiendo modelos de administración de riesgo en el manejo y control de operaciones, cuyos resultados contribuyan al aprovechamiento de fortalezas y la eliminación de las debilidades, antes de que sean perjudiciales.

### 3.5.2. Alcances y límites

#### 3.5.2.1 Alcances

La investigación realizada abarcó el estudio de la importancia de la implementación de la gestión de riesgos en el manejo y control de operaciones del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa; como parte de la investigación se contactó a funcionarios de los departamento de Auditoria Interna, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencias Generales y Contadores Generales, así también se complementará el estudio con información elaborada por especialistas del tema con experiencia a nivel nacional e internacional; con base al resultado de la investigación se presentará la propuesta modelo de implementación de riesgos, una matriz de evaluación y el proyecto de un reglamento que pueda servir de guía para gestionar los riesgos en el manejo y control de operaciones.

#### 3.5.2.2 Limites

- La principal limitación que se encontró durante el desarrollo del presente trabajo, fue la escasa información brindada por las personas entrevistadas, específicamente del Departamento de Recursos Humanos, ya que por el tipo de tema se mostraron muy cautelosas en la información que proporcionaron.
- Otra limitante fue el desconocimiento que las personas entrevistadas tienen sobre las operaciones que el departamento de recursos humanos debe realizar.

- El tiempo de los entrevistados también fue una limitante ya que no podía dedicar el tiempo que se necesitaba para realizar la entrevista.

### 3.5.3 Aporte

El aporte principal de la presente investigación es presentar un modelo de gestión de riesgos, proceso para la prevención de riesgos, indicadores para la dirección de recursos humanos, los cuales serán comunicados a las áreas de negocios para que controlen las amenazas y debilidades internas, antes de que estas sean perjudiciales y obstaculicen el cumplimiento de las metas fijadas.

#### IV. Presentación y análisis de resultados

El tema de la implementación de la gestión de riesgos para el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos, ya se encuentra en etapa de implementación, de acuerdo a las propuestas realizadas, esto con el propósito de identificar, medir, monitorear y controlar todos los riesgos, y cuando se considere oportuno mantener capital que respalde esos riesgos.

Esta investigación permitió conocer que las empresas industriales y de servicio, identifican tres tipos de riesgo relacionados con las operaciones que realiza la dirección de recursos humanos como: Riesgo operativo, riesgo financiero, y riesgo imagen.

**A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los distintos instrumentos utilizados en relación a la implementación de la gestión de riesgos en el manejo y control de operaciones que se realizan en el Departamento de Recursos humanos de una empresa**, con fundamento en el análisis de los objetivos genéricos del departamento de recursos humanos, análisis de las políticas y reglamentos elaborados por parte de la dirección de recursos humanos, verificación de las técnicas para el análisis interno y externo del departamento de recursos humanos, instrumentos para la evaluación cuantitativa del sistema de recursos humanos como instrumento de riesgo, indicadores para la dirección de recursos humanos, matriz de riesgo, análisis de los planeas estratégicos elaborados por la dirección de recursos humanos de acuerdo al plan global estratégico de la empresa, verificación de balance score card, análisis de operaciones contable y legales, evaluación de los elementos fundamentales en la planificación de plantillas, evaluación del proceso de prevención de riesgos, programas de capacitación y evaluación de personal, manuales de descripción de puestos, y auditoría de recursos humanos.

## 1. Análisis de los objetivos genéricos del departamento de recursos humanos

Derivado del análisis realizado de objetivos planteados por el departamento de recursos humanos, se determinó que no se cuenta con los siguientes y que son fundamentales para minimizar riesgos dentro de la empresa.

- a. No esta dentro de los objetivos de la dirección de recursos humanos, el **objetivo de adquisición**, lo cual ocasiona riesgos a la empresa, ya que este se trata de diseñar una estrategia de recursos humanos que contemple políticas de reclutamiento, selección y contratación capaces de atraer hacia la empresa a personal valioso en cantidad y con calidad suficiente para acometer los objetivos empresariales planteados en cada momento del tiempo, el cual no se tiene.
- b. No se cuenta con el **objetivo de desarrollo**, el cual se refiere a diseñar políticas de formación y planes de carrera que aseguren que el capital humano de la empresa no sólo se que obsoleto sino que se vaya renovando para dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y de la empresa, lo cual también ocasiona riesgos.
- c. No se tiene en cuenta el **objetivo de Estímulo**, el cual se refiere a que para alcanzar un objetivo habrá que formular políticas de motivación financiera y no financiera que sirvan como instrumento de relación de los trabajadores valiosos de la empresa, lo cual perjudica severamente a la empresa.

En definitiva dentro de los principales retos de la dirección de recursos humanos de la empresa evaluada no es conseguir retener a los trabajadores valiosos para evitar no sólo erosionar el capital humano sobre el que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, sino también para no perder, a favor de otras organizaciones de la competencia, las inversiones realizadas para crear y mantener los conocimientos actualizados.

## **2. Análisis de las políticas y reglamentos elaborados por parte de la dirección de recursos humanos**

- a. No existen políticas por escrito elaboradas por parte del departamento de recursos humanos, que reglamenten los lineamientos a seguir por parte del personal de la empresa, lo cual perjudica a la empresa, debido a que las personas no realizan su trabajo de forma eficiente y eficaz.

## **3. Verificación de las técnicas para el análisis interno y externo del departamento de recursos humanos**

- a. No se realiza ningún tipo de análisis interno sobre la plantilla de la empresa de forma cuantitativa, lo cual ocasiona riesgos a la empresa ya que dicho análisis permite abordar el estudio de las necesidades de personal en términos cuantitativos, y se trata de planificar tanto a corto como a largo plazo, cuantas personas resultan necesarias para satisfacer los objetivos planteados por la empresa y lo cual no se realiza.
  - b. No se cuenta con la técnica de evaluación interna de realizar un inventario de recursos y capacidades, lo cual sirve para determinar si el capital humano cuenta con las características necesarias para constituirse en fuente generadora de ventaja competitiva, lo cual perjudica a la empresa.
  - c. No se tiene conocimiento sobre las técnicas de análisis de la estructura organizativa, puestos de trabajo y de tareas, que son aquellas que permitirán identificar las fortalezas y debilidades de la fuerza de trabajo que tiene su origen en las características del entorno en que las tareas son desempeñadas.
  - d. No se realiza por parte de la dirección de recursos humanos un análisis del entorno, como la dimensión político legal, dimensión económica, dimensión sociocultural y dimensión tecnológica, lo cual ocasiona severos daños a la empresa, ya que si dicho
-



análisis constituye un instrumento de identificación de amenazas y oportunidades a tener en cuenta para definir, de forma realista, las estrategias de recursos humanos.

- e. Debido a que no esta implementada la gestión de riesgos para el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos, se expone a la Empresa a riesgos externos e internos como:
- Riesgo financiero ya que debido a la alta rotación de personal se invertirá nuevamente en la contratación y capacitación de personal.
  - Riesgo financiero y operativo, ya que como no se cuenta con una administración adecuada del capital humano al momento de retirarse de la empresa por inconformidad y el mal clima organizacional, se vuelve competencia para la propia empresa.
  - Al existir riesgos internos y externos, da como consecuencia riesgos de imagen a la empresa, ya que por el mal servicio que el personal presta por la falta de capacitación se pierden clientes con los que ya se trabaja y clientes potenciales lo cual da como resultado la disminución en las utilidades de la empresa.

#### **4. Instrumento para la evaluación cuantitativa del sistema de recursos humanos como instrumento de riesgo: (Indicadores para la medición de recursos humanos)**

- a. Derivado de la evaluación realizada se determinó que la dirección de recursos humanos no realiza una evaluación cuantitativa del sistema de recursos humanos como instrumento de gestión, consistiendo en la aplicación de indicadores para la dirección de recursos humanos, lo cual no permite establecer en términos cuantitativos todas las operaciones relacionadas con recursos humanos, ocasionando mala toma de decisiones.

## 5. Indicadores para la dirección de recursos humanos

Se realizó el análisis de algunos indicadores, que se mencionan a continuación.

### 5.1 Efecto de los recursos humanos sobre los resultados financieros y políticas de RRHH

Para la aplicación de indicadores se aplicaron

		Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>a. Beneficio por empleado</b>	Beneficio neto antes de intereses e impuestos	2953.61	292.51	1858.70	1375.30
	<hr/>				
	Número de empleados				

Como puede observarse en el cuadro anterior, el beneficio neto por empleado en el mes de abril bajó considerablemente en relación a los meses anteriores y posteriores, sin embargo la dirección de recursos humanos no evaluó el motivo del por qué, lo cual ocasiona riesgos operativos y financieros a la empresa.

		Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>b. % Distribución gastos de personal</b>	Coste salarial y seguridad social	33.51	34.36	40.86	35.52
	<hr/>				
	Costes laborales totales				

En el mes de mayo es donde se muestra el incremento más considerable en relación al porcentaje de distribución de gastos de personal, lo cual significa que se contrato más personal, sin embargo la dirección de recursos humanos no realiza dicho análisis para ver el % de incremento que representa los salarios y seguridad social en relación a los costes laborales totales, por lo que no existe control sobre el incremento o disminución de dichos costes.

**INFÓRME FINAL**

	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>c. Eficiencia del coste de personal</b>				
Beneficio neto antes de intereses e impuestos	1.99	0.23	1.76	1.10
Costos laborales totales				

La eficiencia del coste de personal se ve reflejada considerablemente en el mes de marzo con el 1.99 ya que las utilidades son considerables en relación a los meses posteriores, en el mes de marzo las utilidades fueron mas elevados ya sea por altas de personal y la eficiencia de realizar el trabajo las personas, sin embargo en el mes de abril el % es mas del 50% menos del mes anterior, lo cual significa que las personas no trabajaron con eficiencia para poder generar mas ganancia a la empresa o que exista personal poco capacitado o que haga falta personal, sin embargo dicho análisis tampoco se realiza, lo cual repercute en pérdidas a la empresa o disminución de utilidades como se muestra en el mes de marzo.

<b>Empresa industrial y de servicios</b>			
<b>e. Índice de Rotación de personal marzo a julio 2006</b>			
	EMPLEADOS	ROTACIÓN	% ROTACIÓN
Marzo	64	2	2.70
Abril	68	4	5.41
Mayo	72	4	5.41
Junio	79	7	9.46
Julio	74	7	9.46
Rotación total		24	32.43

Como puede observarse en la rotación más alta de personal se ha dado en los meses de junio y julio del año 2007, lo cual en conjunto en dichos meses representa el 32.43%, lo cual equivale a 24 empleados de 74 que ha la fecha laboran para la empresa lo cual afecta en las operaciones de la empresa y para lo cual no existe ninguna evaluación.

Los hallazgos detectados como resultado del análisis realizado de los indicadores para la dirección de recursos humanos esta los siguientes:

- a. La dirección de recursos humanos de la empresa, no esta utilizando ni aplicando los indicadores para realizar de forma adecuada dicha dirección, lo cual afecta operativa y financiera mente a la empresa.
- b. Clima organizacional malo.
- c. No hay administración del capital intelectual.
- d. Falta de programas de capacitación y de motivación
- e. No hay planes estratégicos por parte de la dirección de recursos humanos.
- f. No existe ningún control sobre las altas y bajas del personal de la empresa.

## **6. Matriz de Riesgos para el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos**

Pretende identificar zonas o áreas sensibles expuestas a riesgo crediticio en la Empresa, así mismo en la matriz de riesgos se deben identificar los controles existentes, las áreas o dependencia responsable de llevar a cabo las acciones, definir un cronograma y los indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Al implementar una adecuada gestión de riesgos de operaciones se prevee a futuro riesgos que puedan afectar financiera y operativamente la empresa, por eso lo importante de implementarla y darle seguimiento sin embargo en la empresa evaluada no existe.

- a. Desconocimiento del personal de recursos humanos de cómo implementar una gestión adecuada de riesgos para el manejo y control de operaciones que se realizan en dicho departamento.
  - b. No existe una matriz de que identifique los riegos por niveles, es decir, clasificados de alto, medio y bajo, y poder identificar los casos especiales que hay que verificar para no exponer a la Empresa a riesgos que causen pérdida.
  - c. No se lleva aunado a la matriz de riesgos el Balanced Scorecard, lo cual facilita verificar el rendimiento del departamento de recursos humanos.
-

Se concluye entonces que el mal manejo de operaciones en el departamento de recursos humanos es provocado debido a que a la fecha no se ha implementado una adecuada gestión, ya que si las operaciones no se realizaran de forma mecánica, existieran los formatos adecuados, seguimiento y mejor control de operaciones, no sería compleja la administración o manejo de operaciones de dicho departamento, y por ende no existiría errores que puedan afectar las operaciones de la empresa; pero como ya se menciona no existen los controles adecuados.

### **7. Análisis de los planes estratégicos elaborados por la dirección de recursos humanos, de acuerdo al plan global estratégico de la empresa**

- a. Como resultado de la evaluación realizada se determinó que la dirección de recursos humanos no cuenta con planes estratégico, de acuerdo al plan estratégico global de la empresa lo cual no permite cumplir con las necesidades de la alta dirección a corto, mediano y largo plazo.

### **8. Verificación del Balanced Scorecard**

- a. Se determinó que no se tiene conocimiento sobre el Balanced Scorecard ni de la aplicación del mismo.

### **9. Análisis de operaciones contables y legales**

Como resultado del análisis llevado a cabo de las operaciones contables relacionadas con las distintas actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, se detectaron debilidades que afectan operativa y financieramente a la empresa debido al mal manejo y control de estas.

---

## INFORME FINAL

---

- a. Las horas extras se contabilizan como bonificaciones y no a la cuenta de sueldos extraordinarios, lo cual ocasiona riesgo de multas por parte del ministerio de trabajo y el IGSS ya que no se están tomando como base para el pago de impuestos.
- b. Pago de cheques mal contabilizados.
- c. Sueldos y salarios contabilizados incorrectamente.
- d. Prestaciones y pasivos labores laborales registrados de forma incorrecta.
- e. Se detectó que existen sueldos pagados como servicios profesionales contabilizados como sueldos normales, además de no contar con una factura que respalde dicho pago, lo cual ocasiona riesgos de multas por evasión de impuestos y descontrol contable.
- f. Las comisiones sobre ventas se están contabilizando en la cuenta de bonificación, y no se esta tomando como parte del sueldo, sin embargo en el concepto contable se coloca que son pago de comisiones lo cual ocasiona riesgos de multas.
- g. No hay ninguna proyección anual del ISR para la retención del mismo a empleados que ganan de Q.3, 000.00 en adelante, lo cual ocasiona multas por parte de la SAT ya que no se esta contabilizando.
- h. No se solicita al empleado el formulario de declaración ante el patrono, lo cual afecta legalmente porque este tiene que ser presentado los primeros 20 días del mes de enero para poder evaluar la proyección anual del ISR.
- i. Se detectaron recibos de pago de IGSS con fechas incorrectas lo cual ocasiona riesgos legales.
- j. No se lleva control sobre las provisiones de prestaciones laborales, como vacaciones, bono 14, aguinaldo, e indemnización, lo cual ocasiona atrasos en el pago de liquidaciones de personal, así como el pago de impuestos.

### **10. Evaluación de los elementos fundamentales en la planificación de planillas**

- a. Derivado de la evaluación realizada se estableció, que el personal entrevistado no posee el conocimiento sobre los elementos fundamentales en la planificación de
-

planillas, por lo mismo no se realiza ningún análisis de los factores ni métodos que influyen en dicha planificación, lo cual ocasiona riesgos a la empresa.

Otras deficiencias detectadas como resultado de la evaluación realizada del costo que representan los salarios y prestaciones en relación a los gastos y ventas de la empresa están las siguientes:

10.1 Costo beneficio

Costo-beneficio al 30-06-07

Meses	Sueldos y Prestaciones	Gastos de operación mensuales	Ventas mensuales al crédito	% que representan los sueldos de los gastos de operación mensuales	% que representan los sueldos de las ventas mensuales
Marzo	Q.109,925.34	Q.165,480.61	Q.646,030.47	66.43%	17.02%
Abril	Q.93,596.89	Q.129,282.09	Q.306,441.55	72.40%	30.55%
Mayo	Q.78,020.38	Q.222,459.96	Q.638,395.02	35.08%	12.22%
Junio	Q.92,713.69	Q.161,881.71	Q.632,214.26	57.27%	14.66%
<b>Total</b>	<b>Q.374,256.30</b>	<b>Q.679,104.37</b>	<b>Q.2,223,080.98</b>		

Derivado de los resultados que se detallan en el cuadro 2.10 se puede observar que el porcentaje de los sueldos con respecto a los gastos en los meses de marzo y abril son elevados y aunque ha disminuido dicho gasto en los meses de mayo y junio aun se considera elevado, lo cual ocasiona riesgos financieros a la empresa. Considerando que las ventas registradas es con base a lo devengado, ya que son al crédito y solo se recibe en ocasiones el 40% de anticipo y no esta como regla fija, los porcentajes de sueldos con base a los ingresos se consideran razonables, sin embargo es necesario que se disminuya mas en la manera de lo posible, y esto se logra incrementando las ventas, ya que como se visualiza en el cuadro mencionado en el mes de abril se incremento hasta el 30.33% del 17.02% que había en marzo, y es en estos incrementos donde se corre el riesgo de ocasionar pérdida a la empresa, por lo cual se tiene que tener controlado el movimiento de operaciones dentro del departamento de Recursos Humanos.

## INFORME FINAL

---

A continuación se muestran algunas de las causas que provocan el incremento del porcentaje de los gastos por sueldos y prestaciones, en relación a los gastos operativos y ventas o ingresos mensuales, y que exponen a la Empresa a riesgos de pérdida.

- b. No se lleva un control de gastos, ya que existen por ejemplo pago de combustibles asignado a cada vendedor cuando no se ha ganado ninguna venta, lo cual incrementa los gastos operativos y disminuye la venta.
- c. No se cuenta con una tabla de salarios por jerarquía.
- d. No se lleva control de los ingresos en relación a los gastos por pago de salarios, es decir no se realiza un análisis del costo que representan el pago de sueldos y prestaciones en relación a la productividad de la empresa.
- e. Personal innecesario en los departamentos.
- f. El porcentaje de los sueldos y prestaciones en relación a los gastos operativos y las ventas o ingresos, también se incrementan debido a que como las ventas son al crédito no se realiza una labor adecuada de cobros, y como consecuencia no hay ingresos y el salario siempre se le paga al empleado.
- g. No se lleva control de las altas y bajas de personal.
- h. Sueldos registrados en la planilla de sueldos, sobre los cuales no se paga IGSS y ninguna otra prestación, lo cual ocasiona riesgo de multas por parte del ente fiscalizador.
- i. Sueldos y salarios pagados como servicios profesionales de los cuales no existe ninguna factura de respaldo.
- j. El formato de planilla no es adecuado, ya que la bonificación incentivo y otros gastos se llevan por separado, y no hay una sola integración, lo cual dificulta su revisión y a la vez ocasiona errores contables.
- k. No se lleva un control adecuado sobre las comisiones sobre ventas pagadas a los vendedores, ya que no se analiza el rendimiento de las ventas, lo cual recursos



humanos debe tener de base para poder pagar, debido a que tiene que haber una productividad adecuada para poder pagar dichas comisiones.

- l. No existen contratos de trabajo para cada empleado lo cual ocasiona riesgos de multas por parte del Ministerio de Trabajo.
- m. Se detectó atrasos en los pagos de impuestos como IGSS, cuota patronal y laboral.
- n. A la fecha no existe una proyección ni formato para la retención del ISR empleados, lo cual es responsabilidad de la persona encargada de recursos humanos, lo cual ocasiona riesgos de multas por parte de la SAT.
- ñ. Se observó que se emiten cheques por pago de liquidaciones por el valor neto ya con descuento, lo cual es incorrecto por lo que dicho cheque no refleja lo mismo que se indica en la liquidación y el finiquito laboral, lo cual ocasiona riesgos legales y financieros.
- o. No existen políticas definidas para el pago de cheques por liquidaciones laborales.

## **11. Evaluación del proceso de prevención de riesgos**

- a. Como resultado de la evaluación se determinó que el personal entrevistado en la empresa no posee el conocimiento para la aplicación del proceso de prevención de riesgos, lo cual ocasiona múltiples riesgos a la empresa incluyendo los riesgos imagen.

## **12. Programas de capacitación y evaluación de personal**

- a. Derivado de la verificación realizada, se determinó que no hay un plan elaborado para las evaluaciones del clima organizacional, evaluación de desempeño y capacitación de personal, lo cual ocasiona riesgos de alta rotación de personal, y por ende riesgos operativos y financieros.
-

### **13. Manuales de descripción de puestos**

- a. A la fecha de la revisión se detectó que no se cuenta con descripciones de puestos ni perfiles de estos, lo cual ocasiona descontrol y errores en las operaciones de la empresa.

### **14. Auditoría de recursos humanos**

- a. El personal evaluado no conoce sobre lo que es la auditoría de recursos humanos, las personas creen que la auditoría es solo de fiscalización de cuentas, sin embargo la auditoría de recursos humanos va mas allá de eso, ya que esta hace referencia a una auditoría de ámbito funcional que tiene como objetivo diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar líneas de actuación futura en el marco de la dirección de recursos humanos, por lo mismo no le ponen importancia a dichos aspectos y al momento de ser auditados los resultados son malos.

## V. Conclusiones

1. Se llegó a la conclusión que para mitigar y evitar riesgos deben implementarse las medidas siguientes:
    - Implementar una matriz de riesgos, para evaluar los impactos del riesgo en las diferentes operaciones que se realizan en la empresa la cual se da a conocer en las propuestas.
    - Aplicar indicadores para la medición de la dirección de recursos humanos.
    - Realizar evaluaciones de desempeño y de clima laboral para determinar el ambiente de la empresa.
    - Realizar un proceso de evaluación de riesgos que complementen la realización de la matriz de riesgos.
    - Aplicar los formatos que se dan a conocer en la propuesta para lograr implementar una adecuada gestión de riesgos en el manejo y control que se realizan en el departamento de recursos humanos.
  2. Derivado del análisis del sistema, normas y procedimientos evaluados, se concluye que la Empresa Industrial y Servicio, no realiza una gestión adecuada del riesgos en el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos, debido a que no existe implantado una matriz o mapa de riesgos, lo cual ocasiona riesgos de pérdida que perjudican a la Empresa.
  3. Falta de interés por parte de la dirección de recursos humanos en adoptar medidas que minimicen los riesgos de acuerdo a las operaciones relacionadas con recursos humanos.
  4. No existe un plan estratégico elaborada por la dirección de recursos humanos por lo cual no existe una guía para poder orientar los objetivos de la empresa.
  5. No hay tecnología de punta, lo cual ocasiona que la información no sea eficiente y eficaz por parte de la dirección de recursos humanos.
  6. No se aplican indicadores de medición por parte de la dirección de recursos humanos para evaluar el clima organizacional de la empresa, el desempeño del personal, la fidelidad, el
-

- coste que representa el empleado en relación a las utilidades de la empresa y la rotación de personal.
7. El departamento de recursos humanos no cuenta con formatos preelaborados para el manejo y control de operaciones.
  8. No existe ninguna seguridad en el manejo de la información.
  9. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la evaluación de desempeño del personal que labora en del Departamento ni de la empresa en general.
  10. Por la falta de capacitación el personal tiende a cometer errores que perjudican las operaciones de la empresa.

## VI. Recomendaciones

1. Que la dirección de recurso humanos adopte los objetivos genéricos siguientes para satisfacer las necesidades de la alta dirección:
    - a. Adquisición: Este hace referencia a diseñar una estrategia de recursos humanos que contemple políticas de reclutamiento, selección y contratación, capaces de atraer hacia la empresa a personal valioso en cantidad y con calidad suficiente para acometer los objetivos empresariales plantados en cada momento del tiempo, el cual no se tiene
    - b. Desarrollo: El cual se refiere a diseñar políticas de formación y planes de carrera que aseguren que el capital humano de la empresa no sólo se que obsoleto sino que se vaya renovando y potentado para dar respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y de la empresa, lo cual también ocasiona riesgos.
    - c. Estímulo: el cual se refiere a que para alcanzar un objetivo habrá que formular políticas de motivación financiera y no financiera que sirvan como instrumento de relación de los trabajadores valiosos de la empresa, lo cual perjudica severamente a la empresa.
  2. Que de inmediato se implemente una matriz que identifique los riesgos por niveles, es decir, clasificados de alto, medio y bajo, y poder identificar los casos especiales que hay que verificar para no exponer a la Empresa a riesgos que causen pérdida para lo cual se da a conocer un modelo en las propuestas realizadas.
  3. Aunado a la matriz de riesgo la dirección de recursos humanos debe aplicar el Balanced Scorecard para una mejor evaluación de los resultados de la empresa.
  4. Debe elaborarse un plan estratégico para las evaluaciones del clima organizacional, evaluación de desempeño y capacitación de personal, con lo cual se evitara los riesgos de alta rotación de personal, y por ende riesgos operativos y financieros.
  5. Que se aplique tecnología de punta para mejorar los procesos y ser competitivos.
-

6. La dirección de recursos humanos debe aplicar los indicadores de medición para la dirección de recursos humanos y evitar así riesgos financieros y operativos a la empresa. El detalle de los indicadores más importantes se dará a conocer en las propuestas o anexos.
  7. Que se apliquen los formatos para el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos dados a conocer en las propuestas realizadas en el presente informe.
  8. Que la dirección de recursos humanos implemente de inmediato la aplicación del proceso de prevención de riesgos, lo cual permitirá identificar de mejor forma los riesgos presentes y futuros que pueda enfrentar la empresa, dicho proceso se da a conocer las propuestas realizadas.
  9. La dirección de recursos humanos debe aplicar los modelos de evaluación que se centran en la medición del capital humano a través de la suma del valor de los empleados en términos cuantitativos. Para ello habría que establecer unas premisas previas acerca de que aspectos de la persona serán valorados y cómo se van a cuantificar. Por ello la dirección de recursos humanos debe elaborar un índice de capital humano a partir de cuatro elementos que deben ser ponderados en función de su importancia relativa de la empresa, los cuales son los siguientes:
    - ❖ Número de años en el negocio.
    - ❖ Nivel jerárquico en la competencia.
    - ❖ Número y variedad de posiciones ocupadas.
    - ❖ Evaluación de los resultados obtenidosA través de este índice se obtendría el valor que tiene cada empleado para la empresa sobre un total de 100 puntos.
  10. Que se brinde capacitación al personal involucrado con el área de recursos humanos acerca de la auditoría de recursos humanos y prevengan que al momento de ser auditados los errores sean mínimos y no por negligencia de las personas, lo cual se evitara conflictos entre los auditados y el auditor.
-

## VII. Referencias bibliográficas

Aguilera, E. (2001) “La auditoria de los sistemas de prevención de riesgos laborales en empresas en vías de fusión”, *Capital Humano*, No. 150,46-52.

Antona, J.P (1,993). “L`audit. Social de conformité”, Dalloz, París

Becker, B.E.;& Huselid, M.A.(2001). “El cuadro de mando de RRHH”: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa”, *Gestión 2000*, Barcelona.

Barranco Saiz, F.J (1,993) “Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación”, Pirámide, Madrid.

Villena, A. (junio 2003) “ Una inducción a la Administración de Riesgos”, No. 126

Código de trabajo decreto 1441 del congreso de la República, Código de trabajo decreto 13-2001, 18-2001, decreto 1441 del congreso de la república, y decretos ley 45 y 57

- Federal Reserve Banks of Dallas USA. Keneth V.Mckee. Metodología de Riesgos.  
IFPC International Group, Inc. Forensic audit. & Research

Ley del ISR

Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto del Congreso de la República No. 19-2002

**INFORME FINAL**

---

<http://www.monografias.com/trabajos6>

[http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos/more6.shtml](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more6.shtml)

Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOSHUMANOS, 1era. Edición.

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/index.htm>



**VIII. ANEXOS Y/O PROPUESTAS**

7.1 Matriz de riesgo (Elaboración propia septiembre 2007)

EJEMPLO DE MATRIZ DE RIESGO OPERACIONAL GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

No.	Procesos	Eventos	Aspecto Crítico	Causa	Impacto	Control Existente y acción de mitigamiento	Responsable	Monitoreo de Riesgo
<b>ADMINISTRACION DE SALARIOS</b>								
1	Pago de salarios	Recurso Humano						Eventual
		Imagen						
2		Recurso humano						Eventual
3		Procesos						Diario
4		Tecnológico						Mensual
5		Procesos						Quincenal
	Fraude interno							
6	Control de nómina	Proceso						Mensual

---

7.2 Indicadores de medición para la dirección de recursos humanos  
(Elaborado por Cabrera, E.F,2002, la evaluación de la gestión de recursos humanos)

**Efecto de los recursos humanos sobre los resultados financieros**

Beneficio por empleado	$\frac{\text{Beneficio neto antes de intereses e impuestos}}{\text{Número de empleados}}$
------------------------	---

Marzo % distribución gastos de personal	$\frac{\text{Coste salarial y seguridad social}}{\text{Costes laborales totales}}$
--	--

Eficiencia del coste de personal	$\frac{\text{Beneficio neto antes de intereses e impuestos}}{\text{Costos laborales totales}}$
----------------------------------	--

Fidelización	$\frac{\text{Antigüedad media de los empleados}}{\text{Nú. De bajas no deseadas durante los doce primeros meses en la empresa}}$
--------------	--

**Efecto de políticas de RRHH sobre los clientes internos**

- Nivel de compromiso con el proyecto de empresa
- Nivel de satisfacción con relación a los jefes que le dirigen
- Nivel de acceso a formación para desempeñar adecuadamente su puesto
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo
- Nivel de satisfacción general con la empresa
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo
- Nivel de motivación con la retribución percibida

- Índice de rotación
- Índice de absentismo.

**Indicadores de análisis de puestos de trabajo**

- Número de puestos descritos
- Número de ocupantes por puestos
- Grado de actualización de las fichas de descripción de puestos de trabajo
- Grado de detalle de las fichas de descripción de puestos de trabajo
- Métodos utilizados para analizar y describir los puestos de trabajo

**Indicadores de descripción de la plantilla de la empresa**

- Plantilla total por niveles jerárquicos, antigüedad, nivel de cualificación, sexo, nacionalidad
- Número de empleados fijos, temporales, becarios, físicos o psíquicos
- Índices de rotación interna de personal
- Índice de absentismo por unidades organizativas

**Indicadores de planificación de recursos humanos**

- Métodos utilizados para planificar las necesidades de personal
- Medidas adoptadas para cubrir las necesidades futuras de personal
- Horizonte temporal de la planificación
- Grado de comunicación con los directores de cada unidad o departamento de la empresa

Y otros indicadores como:

Captación de recurso humano

Indicadores de formación

Indicadores de desarrollo de carrera

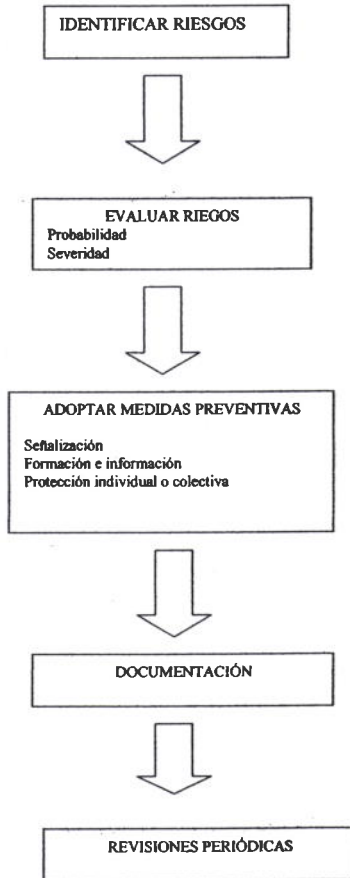
Indicadores de valoración de puestos de trabajo

Indicadores de retribución

Indicadores de evaluación de desempeño

Indicadores de condiciones de trabajo y accidentalidad

7.3. Proceso para la prevención de riesgos (Elaborado por Aguilera E. 2001, La auditoria de los sistemas de prevención de riesgos labores en empresas)



## 7.4 Manual de evaluación del desempeño, (Elaborado por L.L.Schwab,D.P, 1985, Recursos humanos, desempeño y evaluación)

### 1. OBJETIVOS

#### 1.1 General

Determinar cualitativa y cuantitativamente, si el desempeño de los empleados cumple con los objetivos de su puesto y si está orientado a la visión, misión y objetivos de la institución y así proporcionar información que se constituye en una base para fomentar la eficacia del recurso humano, el desarrollo individual y la imagen del servicio público que se presta a los usuarios de la Empresa Industrial y de Servicio.

#### 1.2 Específicos

- Evaluar la eficiencia, eficacia y capacidad de los empleados del Departamento de Recursos Humanos, así como a los demás departamentos.
- Evaluar en forma técnica y homogénea la calidad del desempeño de los empleados en el cumplimiento de sus funciones, atribuciones, responsabilidades y su contribución al logro de objetivos institucionales.
- Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de ascensos, otros estímulos y aplicación del régimen disciplinario al personal que no cumpla con sus funciones y responsabilidades.
- Definir un proceso correctivo de las deficiencias individuales y organizacionales que conlleven a fortalecer la gestión institucional.

## 2. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE EVALUACIÓN

Es un modelo que permite establecer por medio de una calificación objetiva el grado de satisfacción o insatisfacción del desempeño de las funciones por parte de los empleados.

### 2.1 DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO

La manera en que los empleados ejecutan sus funciones.

### 2.2 ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Una vez que el empleado ha sido seleccionado, colocado e inducido, debe ser capacitado. La capacitación es un acto por medio del cual se incrementa el conocimiento en la ejecución de su cargo en particular. Las evaluaciones representan una oportunidad para que el Director y los empleados se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño (especialmente cuando el mismo es favorable) y la evaluación ofrece esta retroalimentación. Finalmente permite también que Director y empleado elaboren un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse.

## 3. OPERACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo de las personas designadas por la Dirección de Recursos Humanos, como el Gerente de Recursos Humanos.

### 3.1 CICLO DE EVALUACIÓN

Comprende la fecha en que se desarrollará la evaluación a los empleados del Departamento de Recurso Humanos y demás empleados de la Empresa. Para la

---

obtención de mejores resultados la evaluación deberá realizarse semestralmente durante los primeros quince días de los meses de julio y diciembre de cada año.

### 3.2 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación del desempeño está dirigido a todas las personas que tienen relación laboral con El Departamento de Recursos Humanos que es el departamento específico evaluado. Los empleados podrán ser evaluados bajo dos diferentes modalidades, que varían según su objeto de evaluación:

- Desempeño General: Evaluación general, semestral, a la que se someterá a todos los empleados.
- Período de Prueba: Evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión y los seis meses posteriores en el caso de empleados de reciente ingreso y tres meses para los casos de ascensos.

### 4. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El método de evaluación en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño, es el de la escala gráfica de calificación, que por medio de un instrumento tipo cuestionario, enumera factores a evaluar y los divide en rangos o criterios que determinan el nivel de desempeño. Estos criterios serán la descripción cualitativa del desempeño, teniendo paralelamente asignada una calificación, que en su sumatoria dará una calificación cuantitativa, este método permitirá tener la información necesaria para la realización de estudios estadísticos.



#### 4.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El instrumento consta de seis secciones principales: cuadros generales, instrucciones, cuadro de criterios de evaluación, cuadro de resumen de calificación, cuadro de evaluación global de actuación y cuadro de comentarios del evaluador.

4.1.1 Cuadros Generales: El objetivo de la sección es de registrar la información general del evaluado, evaluador y el propósito de la evaluación; la cual servirá para clasificar el instrumento, está integrada por las siguientes áreas:

1.1.1.1 Nivel de la evaluación: Indica que nivel de la estructura organizacional se está evaluando. Para este caso, el nivel a evaluar es el administrativo y de servicio que está destinado al personal de apoyo administrativo, técnico y de servicio, con base a los objetivos del puesto.

1.1.1.2 Período de Evaluación: En esta área se indicará, con fechas, el período que se está evaluando y la fecha de la evaluación.

1.1.1.3 Datos del Evaluado: En esta área se indicará los datos generales del evaluado, nombre completo, título del puesto, dependencia a la que pertenece y la fecha de ingreso a la institución en relación de dependencia.

1.1.1.4 Datos del Evaluador: El área describe la información general del evaluador, incluyendo su nombre, puesto que ocupa, cantidad de subalternos que supervisa directamente y el tiempo que lleva supervisando directamente al empleado que evaluará.

1.1.1.5 Propósito de la Evaluación: En esta área se especifica el objeto de estudio del instrumento, si el empleado será evaluado bajo la modalidad de desempeño general, por concluir su período de prueba.

1.1.2 Instrucciones: En esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación; señala el objetivo del instrumento, que es, el de evaluar “cómo” el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas; enumera los pasos a seguir iniciando con la lectura detenida de los criterios de evaluación, seleccionar el criterio que mejor describa el desempeño del trabajador y encerrar en un círculo los puntos que correspondan al criterio seleccionado; realizar una sumatoria de los puntos obtenidos en cada factor, registrar la información en el cuadro de resumen y ubicar la calificación total en el cuadro de ponderación de factores.

1.1.3 Cuadro de criterios de evaluación: Esta sección incluye la descripción de los factores acerca de los cuales se evaluará el desempeño; se divide en las siguientes áreas:

1.1.3.1 Factores: Son las áreas en que se agrupan los criterios de evaluación, obedecen a las áreas de desempeño que son objeto de estudio, de la siguiente forma:

No.	Nivel Administrativo y de Servicio
1	Actitudes hacia el Jefe
2	Asistencia
3	Atención al Cliente
4	Autocontrol
5	Comunicación
6	Conocimiento del trabajo
7	Cooperación
8	Disciplina
9	Iniciativa
10	Interés y Adaptación

11	Productividad
12	Puntualidad
13	Valores
14	Trabajo en equipo

1.1.3.2 Criterios de evaluación: Los factores se dividen en criterios de evaluación, que son las descripciones o valores cualitativos que definen el desempeño del empleado. En el cuadro que se presenta a continuación se detallan los criterios de evaluación del factor de conocimiento del trabajo.

Conocimiento del Trabajo	
Superficial, fallas graves en el trabajo	0
Conocimientos limitados, fallas frecuentes	5
Conocimientos necesarios pocas fallas	10
Conocimientos suficientes trabajo superior	15

1.1.3.3 Ponderación: Esta área corresponde a la calificación cuantitativa asignada a cada criterio de evaluación que describe al factor, cuyo total o sumatoria corresponde al valor de cada factor.

1.1.4 Cuadro de Resumen de Calificación: En esta sección se hace un resumen de la calificación obtenida en cada uno de los factores y se ubica al empleado en una calificación que determina cuantitativa y cualitativamente su nivel de desempeño. Se divide en dos áreas:

1.1.4.1 Cuadro de Resumen: Este enumera todos los factores evaluados y tiene una casilla para que el evaluador registre los punteos asignados a cada factor y realice la sumatoria final, registrando el total en la casilla de puntaje total. El puntaje total obtenido debe de convertirse en porcentaje, con base a la formula descrita en el cuadro:

Resumen	
Factor	Punteo
Productividad	
Conocimiento del trabajo	
Iniciativa	
Intereses y Adaptaciones	
Trabajo en Equipo	
Asistencia	
Puntualidad	
Disciplina	
Puntaje Total	
Porcentaje (Total / 275 * 100)	

1.1.4.2 Cuadro de ponderación de factores: En esta área se ubica la calificación final del desempeño del empleado y ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación de factores y la descripción de los criterios:

Ponderación de Factores	
Calificación	Rangos
Sobresaliente	91 – 100 %
Muy Bueno	76 – 90 %
Bueno	61 – 75 %
Regular	51 – 60 %
Deficiente	0 – 50 %

Descripción de Criterios de Calificación:

Deficiente: 0 – 50 %. El empleado no realiza bien su trabajo, por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades podrá abrirse expediente disciplinario.

Regular: 51 – 60 %. El empleado necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un período de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su desempeño; caso contrario podrá abrirse expediente disciplinario por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Bueno: 61 – 75 %. El empleado tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo.

Muy Bueno: 76 – 90 %. Al empleado se le deberá felicitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.

Sobresaliente: 91 – 100 %. Al empleado se le deberá felicitar por escrito y figurará en los medios informativos de la institución. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.

1.1.5 Cuadro de Evaluación Global de la Actuación: El objetivo de esta sección es el de calificar el desempeño del trabajador, tomando en cuenta todas las condiciones del entorno que influyen en su desempeño. Esta calificación obedece a la opinión del evaluador y permite verificar si los resultados del instrumento coinciden con ésta. Esta sección se divide en las siguientes áreas:

4.1.5.1 Cuadro General: Esta área incluye una descripción del objetivo, aplicación e instrucciones de la evaluación global de la actuación.

4.1.5.2 Cuadros de Criterios: En esta área se dan cinco criterios de calificación para ubicar el nivel de desempeño del empleado, cada criterio tiene su

descripción. El evaluador debe marcar el recuadro que mejor describa la actuación global del empleado.

4.1.5.3 Cuadro de Firmas: El objetivo de esta área es de registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño, incluye los datos del evaluador y los del jefe inmediato del evaluador. La firma del jefe inmediato del evaluador, busca registrar la revisión que éste hace sobre la objetividad del evaluador en la calificación del desempeño del empleado.

1.1.6 Cuadro de Comentarios del Evaluador: En esta sección se le pide al evaluador, que en base al comportamiento observado en el evaluado durante el periodo de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado con su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.

## 1.2 RECOMENDACIONES PARA EL EVALUADOR

Todo evaluador por su condición de humano, está expuesto a cometer errores cuando califica el rendimiento individual en el trabajo, no importando cual sea el sistema de evaluación que utiliza. A continuación se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar.

4.2.1 La importancia del puesto: La mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado no tiene nada que ver con la calificación. No hay ninguna relación entre el nivel del puesto y la calificación del desempeño del individuo que lo ocupa.

13.1.1 El efecto de “Halo o error de imagen”: Consiste en que el evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o por algún defecto del individuo; y llevado por esa virtud o defecto califica con nota alta o nota baja otros aspectos que no tienen ninguna relación. O

sea que, mediante “el efecto de halo “, el evaluador pierde de vista que existen varios factores para evaluar a la persona y que cada factor se refiere a un determinado aspecto del desempeño del individuo; olvida que una persona normal puede ser extraordinaria respecto a una cualidad y a la vez poco buena o nula respecto a otra.

- 4.2.3 El error constante: Consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, como buenos, regulares o malos. Este error deriva, de un desconocimiento de la trascendencia de los resultados de las evaluaciones por parte del evaluador o de una grave irresponsabilidad de éste en sus funciones de dirección, supervisión y control.
- 4.2.4 La calificación afectiva: Uno de los mayores peligros de calificación es la afectividad, esto es, el permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación. De ello, resultan calificaciones altas para empleados mediocres y calificaciones bajas para empleados excelentes. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida ni los favoritismos ni las discriminaciones.
- 4.2.5 El comportamiento reciente: El impacto causado por algún incidente reciente en el trabajo del empleado puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el período.
- 4.2.6 Los errores de inclinación: Este error consiste en la inclinación o perjuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo.
- 4.2.7 El apresuramiento: Este error no requiere mayor explicación; una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si se va “ a la carrera “.

#### 4.3 PROCESO DE EVALUACIÓN

La Dirección será la encargada de velar porque los formularios sean llenados según el instructivo respectivo. La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente las más recientes a la fecha de evaluación. El “evaluador” realizará la evaluación del desempeño al personal que le sea indicado, atendiendo primero un factor o concepto, e inmediatamente pasará al siguiente y así sucesivamente para evitar la influencia de la calificación de un factor a otro factor.

Se deberá calificar al personal en función del trabajo que desempeña actualmente. En caso que un empleado haya sido rotado de un puesto a otro, deberá ser evaluado en el cargo en el que ha estado más tiempo.

Y cuando en la fecha de evaluación el empleado se encuentre ausente durante todo el período a evaluar, ya sea por incapacidad, becas o permisos, el proceso de evaluación deberá realizarse hasta el siguiente período; para ello el jefe inmediato deberá justificarlo en forma escrita ante sus superiores.

Los instrumentos debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha en que se estipule en la calendarización. Con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, se realizarán tabulaciones y emitirá un listado con las recomendaciones del caso.

Los originales de los cuestionarios o boletas de evaluación deberán ser archivados en el expediente de cada empleado y fotocopia en el archivo de la unidad a la que corresponda.



**5. NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados se harán del conocimiento de los empleados en la forma que disponga la Institución.

**6. INCONFORMIDADES**

En caso de que el evaluado no esté de acuerdo con el resultado obtenido en la evaluación, podrá solicitar revisión por escrito, dentro de los tres días posteriores a la fecha de notificación de los resultados.

**7. VENTAJAS**

- Mide el potencial humano en cuanto a determinar su plena aplicación dentro de la organización.
- Permite el tratamiento del recurso humano como el elemento básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada en forma indefinida, dependiendo de su administración.
- Proporciona oportunidad de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización, relacionando los objetivos institucionales con los objetivos individuales.

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO (NIVEL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO)</b>	
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	
Apellidos y nombres:	
Puesto:	
Dependencia:	Fecha:

---

**INFORME FINAL**

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y nombres:	
Puesto:	
Cantidad de subalternos:	Tiempo supervisando al evaluado:
PROPOSITO DE EVALUACIÓN	
DESEMPEÑO GENERAL <input type="radio"/>	PERIODO DE PRUEBA <input type="radio"/>

**INSTRUCCIONES:** Los siguientes factores permiten evaluar "cómo" el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.

Lea detenidamente cada CRITERIO DE EVALUACIÓN, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y encierre con un círculo la calificación que corresponda a cada FACTOR al finalizar copie los punteos en el cuadro resumen.

PRODUCTIVIDAD		CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
No cumple con los objetivos del puesto; Y está por debajo de los requerimientos en cuanto al volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido.	0	Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	0
Logra sus objetivos, bajo supervisión El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	10	Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	5
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nitido, preciso y de alta confiabilidad.	15	Conocimientos necesarios, pocas fallas.	10
Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	25	Conocimientos suficientes, trabajo superior.	15

INFORME FINAL

INICIATIVA	
Carece de iniciativa.	0
Iniciativa limitada.	5
Desarrolla unas pocas ideas.	10
Sugiere ideas ocasionalmente.	15
Sugiere ideas frecuentemente.	20

INTERESES Y ADAPTACIÓN	
No se preocupa por adquirir conocimiento de su trabajo, aspiraciones diferentes a su actividad.	0
No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	5
Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	10
Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	15
Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	20

ACTITUDES HACIA EL JEFE	
No colabora con su jefe, no obedece.	0
Colabora y es respetuoso, ocasionalmente se tienen problemas con él.	5
Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	10
Colabora, es respetuoso, cordial, agradable, se adapta y ataca sus exigencias.	15
Colabora, es respetuoso, cordial, actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	20

AUTOCONTROL	
Siempre se altera, es hostil y nervioso.	0
Con frecuencia se altera y es hostil.	2
De vez en cuando se altera, poco hostil.	5
Conserva la calma su estado de ánimo es estable.	10
Control aceptable de cualquier situación.	15

COOPERACIÓN
-------------

PUNTUALIDAD
-------------

**INFORME FINAL**

Presta su colaboración cuando se le solicita, pero no por su propia voluntad.	5	Seis o más ingresos tarde.	0
Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	12	Tres o cinco ingresos tarde.	5
Muestra disposición espontánea a colaborar.	16	Uno o dos ingresos tarde.	10
Siempre presta su colaboración en forma espontánea, lo hace en forma entusiasta y activa.	20	Cero ingresos tarde.	15

ASISTENCIA	
Cuatro o más ausencias sin justificación.	0
Tres ausencias sin justificación.	2
Dos ausencias sin justificación.	5
Una ausencia sin justificación.	10
Cero ausencias sin justificación.	15

ATENCIÓN AL CLIENTE	
No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	0
Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita.	5
Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea.	10
Brinda servicio, aun en situaciones fuera del contexto de sus funciones.	15
Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	25

COMUNICACIÓN	
No es accesible, se resiste a expresar y recibir información.	0
Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	5
Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	10
Es accesible para recibir y expresar información.	15
Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir	20

DISCIPLINA	
Una suspensión de trabajo.	0
Amonestación escrita.	5
Observación verbal del jefe.	10
Sin observación verbal del jefe.	15
Intachable.	20

**INFORME FINAL**

información y hace buen uso de la misma.			
--	--	--	--

VALORES		TRABAJO EN EQUIPO	
Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la institución.	5	Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	0
Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la institución.	15	Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	12
Se identifica con la institución, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	20	Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	16
Excelente identificación con la institución, cumple estrictamente con las normas, procedimientos y valores establecidos, reflejándoles en su actuación.	25	Su aporte se distingue, por su eficiencia, dentro del equipo de trabajo, y se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas institucionales.	20

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
Productividad	
Conocimiento de trabajo	
Iniciativa	
Intereses y adaptación	
Actitudes hacia el jefe	
Autocontrol	
Cooperación	
Puntualidad	
Asistencia	

**INFORME FINAL**

Atención al cliente	
Comunicación	
Disciplina	
Valores	
Trabajo en equipo	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	

Porcentaje (Total / 275 * 100)	
-----------------------------------	--

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
Sobresaliente	91% - 100%
Muy bueno	76% - 90%
Bueno	61% - 75%
Regular	51% - 60%
Deficiente	0% - 50%

**EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN**

Con base en la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global el desempeño de trabajador.

Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del empleado.

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
<b>DEFICIENTE</b>		<b>REGULAR</b>		<b>BUENA</b>		<b>MUY BUENA</b>		<b>SOBRESALIENTE</b>	

**INFORME FINAL**

Actuación que no cumple con las finalidades de puesto, ni con el logro de las metas establecidas.	Actuación que logra los resultados mínimos esperados de acuerdo con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo.	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas.	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.
EVALUADOR		JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR		
FIRMA		FIRMA		
LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	

**COMENTARIO DEL EVALUADOR**

Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el evaluado durante todo el periodo de evaluación.

INFORME FINAL

7.5 Balanced Scorecard (elaboración propia, septiembre 2007)

MODELO BALANCE SCORE CARD (Ejemplo)

BSC: Gerente General		Julio 18 a junio 18 2007					
Código	Objetivos	División	Zona	Indicador	peso planeado	ejecutado	Rendimiento
1	Identificación de oportunidades de mercados	Mercado	Baja Verapaz	No. De personas Capacitadas. No. De mercados Identificados	100		
2	Acceso a la obtención de información oportuna	Mercado	Baja Verapaz	No. De personas capacitadas en Sistemas de información.	100		
3	fortalecimiento de relaciones entre las organizaciones integrantes de cadenas/encadenamientos productivos	Mercado	Baja Verapaz	No. Encadenamientos productivos.	100		
4	Capacitar al emprendedor rural proceso administrativo	Mercado	Baja Verapaz	No. Personal capacitado en Administración de empresas Rurales	100		



**INFORME FINAL**

**7.6 Formato para el cuadro de planillas y proyección del ISR (Elaboración propia septiembre 2007)**

	INGRESOS															DEDUCCIONES										
Al de del	A las empleados	Bajas empleados	No. De empleados	Empleados mes antero	Empleados del mes	Departamento que labora	Puesto o cargo del empleada	Salario base	Servicios Profesionales	Días trabajados	Salario extraordinario	Hor. Extra.dhr. Noc.	Bonificación decreto	Bonificación Incentivo	Bonificación especial	Salario total devengado	IGSS	ISR	Seguro de vida	Fondo de ahorro	Celular	Otros descuentos	Total deducciones	Líquido a recibir		

**7.7 Cuestionario de Control Interno, (Elaboración propia, agosto 2007)  
Comentario del evaluador**

Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el evaluado durante todo el periodo de evaluación.

- 1. ¿Existen objetivos genéricos planteados por parte de la dirección de recursos humanos de la empresa?**

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

Si su respuesta es si, cales son


- 2. ¿Existen políticas y reglamentos elaborados por la dirección de recursos humanos?**

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

- 3. ¿Conoce las técnicas para el análisis interno y externo del departamento de recursos humanos?**

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

Si su respuesta es si cuales son:


- 4. ¿Tiene conocimiento cual es instrumento utilizado para la evaluación cuantitativa del sistema de recursos humanos como instrumento de riesgo?**

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

- 5. ¿Conoce la aplicación de los indicadores para la dirección de recursos humanos?**

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

6. ¿Existe una matriz de riesgos para el manejo y control de operaciones del departamento de recursos humanos?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

7. ¿Existen planes estratégicos elaborados por la dirección de recursos humanos, de acuerdo al plan estratégico global de la empresa?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

8. ¿Conoce lo que es un Balance Store Card?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

9. ¿Tiene conocimiento sobre control de los registros contables y legales de las operaciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

10. ¿Conoce los elementos fundamentales en la planificación de plantillas?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

11. ¿Conoce el proceso para la prevención de riesgos?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

12. ¿Existen programas de capacitación y evaluación de personal?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

13. ¿Existen manuales de descripción de puestos así como el perfil de estos, de cada personal que labora en la empresa?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----

14. ¿Tiene conocimiento de la auditoria de recursos humanos?

SI		NO		N/A
----	--	----	--	-----