

PE-A1-29
M687
C-2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

B. UPAWA-I-6822-2006 C-2

**"IMPLEMENTACION Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD
MERCY CORPS GUATEMALA PARA ATENCION Y MOTIVACION
DE SU PERSONAL, DE ACUERDO A SU EVOLUCION
INSTITUCIONAL"**

Autora: Angelina Mo



Cobán, Alta Verapaz noviembre de 2006.

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Psicóloga en Recursos Humanos
14 Avenida 19-64, Zona 10, Villas Marqués
Tel. 2333 4878
Cel. 5554 7542
E-mail: anasolorzanoupana@yahoo.com

Guatemala, 28 agosto de agosto 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema "Implementación y Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Entidad Mercy Corps Guatemala, para Atención y Motivación de su Personal, de Acuerdo a su Evolución Institucional"; realizado por **Angelina Mò**, Carné No. 01 05 13 20051172, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo que doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Cordialmente,


Licda. Anabella Solórzano

Guatemala, 18 de septiembre 2006

Señores
Facultad de ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Práctica Empresarial Dirigida del tema "IMPLEMENTACION Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD MERCY CORPS GUATEMALA, PARA ATENCION Y MOTIVACION DE SU PERSONAL, DE ACUERDO A SU EVOLUCION INSTITUCIONAL ", realizado por Angelina Mo estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,


Licda. Ana María Romero Palma
Economista Colegiado No. 7697



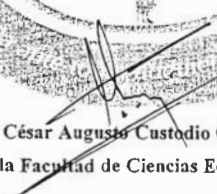
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.: C.C.E.E.00031-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 20 DE NOVIEMBRE 2006

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ana-Maria-Romero asesora, y Licenciada Anabella Solórzano revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto EPS titulada "IMPLEMENTACION Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD MERCY CORPS GUATEMALA, PARA ATENCION Y MOTIVACION DE SU PERSONAL DE ACUERDO A SU EVOLUCION INSTITUCIONAL". Presentada por la estudiante Angelina Mo. y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0032.2006 de fecha 14 de octubre del 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. MARCO TEORICO.....	2
1.1. Reseña Histórica.....	2
1.1.1. La Revolución Industrial.....	2
1.1.2. Aspectos Históricos.....	3
1.1.3 Antecedentes Latinoamericanos.....	3
1.2. Recursos Humanos.....	4
1.2.1. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.....	4
2. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y LAS NECESIDADES HUMANAS.....	6
2.1 Administración.....	7
2.2 Importancia de la Administración.....	7
2.3 Departamento de Administración de Recursos Humanos.....	7
3. ORGANIZACIÓN.....	10
3.1 Organización de un Departamento de Recursos Humanos.....	10
3.2. Contexto de la Organización.....	11
3.3. Presentación de la Organización Mercy Corps.	14
3.4. Localización y Ubicación Geográfica.....	14
3.5 Población meta de Mercy Corps en Alta Verapaz... ..	15
3.6 Visión.....	16

3.7	Misión.....	17
3.8	Valores que trabaja y practica Mercy Corps.....	17
3.9	Estructura Organizacional.....	19
3.10	Organigrama.....	21
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
4.1	Objetivo General.....	24
4.2	Objetivos Específicos.....	24
4.3	Objetivo Mercadológico.....	25
4.4	Objetivo Financiero.....	25
4.5	Objetivo Administrativo.....	25
4.6	Alcances y Límites.....	25
4.7	Aporte.....	28
5.	METODOLOGÍA	29
5.1	Sujetos de Estudio	29
5.2	Unidades de Análisis.....	29
5.3	Instrumentos Aplicados.....	29
5.4	Tiempo del Trabajo de Campo.....	29
5.5	Procedimiento.....	30
6.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	32
6.1	Resumen de Recolección de Datos	34
	6.1.1 Interpretación de Resultados de Cuestionario dirigido a personal Directivo Gerencial y Administrativo.....	34

Grafica No.6	Son Funcionales los Manuales de Recursos Humanos existentes.....	34
Grafica No. 7	Existencia de Programas de Inducción, Capacitación e Inducción de Personal...	35
Grafica No.8	Inclusión de información sobre Funciones del empleado en el proceso de Inducción.....	36
Grafica No. 9	Aplicación de la Evaluación del Desempeño al Personal.....	37
Grafica No. 9.1	Periodicidad de la Evaluación del Desempeño.....	38
Grafica No. 10	Evaluación del Desempeño para Incremento Salarial.....	39
Grafica No. 11	Análisis de Cargas de Trabajo con relación a las Funciones del Personal.....	40
Grafica No. 12	Motivación y Delegación de Poder al Personal en su área de trabajo.....	41
Grafica No. 13	Criterios para remunerar al Personal.....	42

Indice de Gráficas del Cuestionario dirigido al Personal

Técnico:

	No. Pág.
Grafica No. 1	La estructura de Recursos Humanos de acuerdo a su Visión y Misión.....47
Grafica No. 2	anual de Apoyo para Procedimientos y Manejo de Recursos Humanos.....48
Grafica No. 3	La Funcionalidad de los Manuales de Recursos Humanos.....49
Grafica No. 4	Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo del Personal..... 50
Grafica No. 5	inclusión de Información sobre las Funciones del empleado en el proceso de Inducción.....51
Grafica No. 6	Períodos para la Evaluación del Personal.....52
Grafica No. 7	Cargas de Trabajo coincidente con las Funciones del Personal.....53
Grafica No. 8	Motivación y Delegación de Poder al Personal con relación a su trabajo..... 54

INDICE DE CUADROS:

	No. Pág.
Cuadro No. 1	
Análisis de Resultados obtenidos en los Cuestionarios dirigidos al Personal Directivo, Gerencial Administrativo.....	61
Cuadro No. 2	
Análisis de Resultados obtenidos del cuestionario de la Asistente de Recursos Humanos.....	62
Cuadro No. 3	
Análisis de resultados obtenidos de los cuestionarios Del Personal Técnico.....	63
Cuadro No. 4	
Presupuesto detallado costo de Personal.....	76
Cuadro No. 5	
Presupuesto proyectado de Mobiliario....	77
Cuadro No. 6.	
Detalle del Procedimiento y Muestra que representa la cantidad de Empleados objeto de Encuesta.....	108
Cuadro No. 7	
Resumen de Resultados Autodiagnóstico I-STAR en sus Dimensiones.....	124

INDICE DE GRAFICAS

No. Pág.

Del Contexto de la Organización

Grafica No. 1. Mapa de la República de Guatemala.....	15
Grafica No. 2. Mapa de Alta Verapaz.....	16
Grafica No. 3. Organigrama actual de Mercy Corps.....	21

Del cuestionario dirigido a Personal Directivo, Gerencial y Administrativo:

Grafica No. 1 Estructura de Recursos Humanos de acuerdo a su Visión y Misión.....	34
Grafica No. 2 Estructura de Recursos Humanos con relación a sus competencias.....	35
Grafica No. 3 Cambio de Estructura de Recursos Humanos a nivel departamento, de acuerdo a su evolución.....	36
Grafica No. 4 Requerimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal.....	37
Grafica No. 5 Existencia de un Manual de apoyo para Procedimientos de Recursos Humanos.....	38

6.1.2 Interpretación de resultados del Cuestionario dirigido a encargada de Recursos Humanos.....	48
6.1.3 Interpretación de Resultados del Cuestionario dirigido al Personal Técnico....	52
6.1.4 Análisis de Resultados en los Cuestionarios dirigidos a personal Directivo, Gerencial y Administrativo.....	60
6.1.5 Análisis de resultados obtenidos del cuestionario de la Asistente de Recursos Humanos.....	62
6.1.6 Análisis de resultados obtenidos de los cuestionarios del Personal Técnico.....	63
7. PROPUESTA.....	65
7.1 Funciones de Puesto Administrador de Recursos Humanos.....	65
7.2 Objetivos del Puesto.....	66
7.3. Políticas.....	67
7.4 Funciones Específicas.....	67
7.5. Función General.....	70
7.6. Dependencias.....	70
7.7 Perfil del puesto.....	71
7.8 Funciones de puesto del Asistente de Recursos Humanos.....	71
7.9 Función General.....	71
7.10 Funciones Especificas.....	72

7.11	Dependencias.....	75
7.12	Perfil del Puesto.....	75
7.13	Gastos Proyectados de Recursos Humanos.....	76
7.14	Presupuesto detallado de Recursos Humanos.....	76
7.15	Presupuesto Proyectado de Mobiliario y Equipo.....	77
7.16	Organigrama propuesto para la Organización.....	78
8.	DISCUSION DE RESULTADOS.....	79
9.	CONCLUSIONES.....	84
10.	RECOMENDACIONES.....	86
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	88
12.	ANEXOS.....	92
	Anexo 1 Mapa FODA de Recursos Humanos.....	92
	Anexo 2 Árbol de Problemas de Recursos Humanos.....	94
	Anexo 3 Instrumentos utilizados en la Evaluación Integral.....	95
	Anexo 4 Recopilación de información de la Evaluación Integral.....	106
	Anexo 5 Modelo de un sistema de Administración de Recursos Humanos y los principales Desafíos de su Entorno.....	111
	Anexo 6 El Principal Desafío de Recursos Humanos...	112
	Anexo 7 Resumen de Resultados del Autodiagnóstico realizado, con base a la Metodología I-STAR.....	115

AGRADECIMIENTOS:

- A DIOS:** Todo Poderoso que me ha bendecido siempre y porque en todo momento ha sido mi guía para culminar esta carrera.
- A MI MADRE:** Elena Mo, con respeto y cariño, por la incansable labor de madre y abuela, que nuestro Padre Celestial la siga bendiciendo.
- A MI HERMANAS:** Lily y Sofía con cariño y que el éxito alcanzado les sirva como un ejemplo de superación
- A MI ESPOSO:** Juan Manuel Pérez Duering, por su comprensión y apoyo moral en cada momento de la vida, aun siendo éste muy difícil.
- A MIS HIJOS:** Dayán y Nataly, con amor y como recompensa a su paciencia y tiempo brindado para culminar esta carrera, y que en sus vidas sirva como un testimonio de ejemplo y perseverancia para alcanzar el éxito.
- A MERCY CORPS:** Organización Internacional de ayuda Humanitaria, con sede en la ciudad de Cobàn, Alta Verapaz; porque en ella desarrollé los conocimientos necesarios para realizar la Practica Empresarial Dirigida.

- A BORYS CHINCHILLA:** Director Nacional de Mercy Corps Guatemala, por su disposición y apoyo para la realización del estudio de la Practica Empresarial Dirigida.
- A MI ASESORA:** Licenciada Ana Maria Palma Romero, por su profesionalismo y apoyo en la asesoría empresarial prestada para el presente trabajo.
- A MI REVISORA:** Licenciada Anabella Solórzano, por sus conocimientos, tiempo, dedicación y profesionalismo brindado.
- AL PERSONAL DOCENTE DE UPANA:** Agradecimiento sincero por sus enseñanzas y consejos.
- AL LIC. ERICK MILIAN:** Agradecimiento sincero por compartir sus conocimientos y tiempo brindado en la realización del presente trabajo.
- A MI COMPADRE:** Rogelio Lizardo Barrios Torres, agradecimiento por su disposición y apoyo en los momentos que más lo necesité.
- A MIS AMIGOS:** Compañeros y compañeras, especialmente a mi grupo de trabajo, gracias por su apoyo incondicional en todo momento.

Propuesta de Organigrama:

Grafica No. 14. Organigrama propuesto para la Organización.....	72
--	----

Gráficas en Anexos:

Grafica No. 9 Análisis de Graficas de medición de Estándares.....	121
Grafica No.10 Análisis de Manejo de Recursos Humanos.....	122

RESUMEN:

Mercy Corps Guatemala, es una organización no gubernamental, internacional y voluntaria, sin fines de lucro, que existe para aliviar la pobreza y la opresión, colaborando con la población a construir comunidades seguras, productivas y justas: Funciona como sucursal de la entidad extranjera Mercy Corps, ubicada en Pórtland Oregon, Estados Unidos de Norteamérica. Mercy Corps Guatemala, cuenta con su sede central en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz; de acuerdo a su personería jurídica, se encuentra en funcionamiento en forma legal desde el 16 de enero de 2003.

Partiendo de la aplicación de un autodiagnóstico institucional en todas las áreas de intervención de Mercy Corps y una Evaluación Integral, aplicada directamente al área de atención de recursos humanos, dio como resultado que una de sus debilidades es la falta de una definición clara del rol que desempeña el área de recursos humanos y un deficiente manejo y administración del personal que compone la organización.

A través del estudio efectuado se pudo detectar que Mercy Corps Guatemala no cuenta con un departamento propio destinado a Recursos Humanos, funciona de forma integrada al Departamento Administrativo Financiero, asistiendo a los Gerentes de Proyecto.

Para la obtención de información para realizar el presente estudio, se contó con el personal de la organización Mercy Corps, desde el Director Nacional, Gerentes, Coordinadores, Asistentes y Técnicos de Campo. Además, se analizó una serie de documentos, como el Informe del Autodiagnóstico de fecha 30 de noviembre y 01 de diciembre del 2005 y el Plan Estratégico de la Organización que fue preparado en diciembre 2005 para los años 2006-2008, así como bibliografía propia de la organización.

En cuanto a la aplicación de instrumentos, fue realizada por la autora de la práctica Empresarial Dirigida en dos semanas, tomando en cuenta el tiempo con que se podía contar con el personal de la organización.

La técnica utilizada para recabar la información de campo fue el Cuestionario Estructurado, con preguntas directas y algunas con respuestas cerradas y autodirigidas, con el objeto de facilitar la tabulación, análisis e interpretación de los datos; así mismo, se tomó en cuenta los métodos de Observación y Entrevistas Directas.

De un universo de 35 empleados hasta la fecha del estudio, se entrevistaron a 23 como muestra, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la fórmula utilizada.

I. INTRODUCCIÓN:

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala, dentro de su Programa de Estudios de Actualización y Cierre Académico -ACA-, ha iniciado el proceso de egreso de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas con más de dos años de haber cerrado pensum y con experiencia comprobada en su campo, creando lineamientos para la realización de la Practica Empresarial Dirigida - P.E.D.-, que tiene como objetivo que el estudiante realice una consultaría empresarial y en esta ocasión se obtuvo la autorización por parte de la Dirección Nacional de la organización no gubernamental extranjera denominada Mercy Corps, para que se realizara un estudio de investigación en el área de Recursos Humanos, que luego de haberla estructurado científicamente y habiendo sido aprobada por el Asesor y Revisor, sea entregada a la organización Mercy Corps Guatemala, como un instrumento de apoyo y de proyección de la Universidad para el desarrollo organizacional que fue objeto de estudio.

El marco teórico fundamenta el presente estudio y sustenta el tema de investigación, el contexto de la Universidad Panamericana y de la Organización Mercy Corps Guatemala, sus antecedentes y su estructura organizacional.

Por otro lado, el planteamiento del problema, permite identificar a Mercy Corps como una organización de reciente formación en Guatemala, en la cual la estructura del Área de Recursos Humanos no está diseñada, ni mantiene la contribución a un nivel apropiado a las necesidades de la organización; conforme a la dimensión organizacional actual que posee y es la falta de un Departamento de Recursos Humanos el que incide en la baja motivación y productividad del personal de Mercy Corps Guatemala.

En la metodología utilizada para el estudio, se seleccionaron a los sujetos estudiados, las unidades de análisis, instrumentos utilizados y procedimiento.

Además, el análisis de los resultados del estudio, contiene el resumen de la recolección de datos y presentación de graficas y sus respectivas interpretaciones, así como el análisis de resultados de acuerdo a porcentajes obtenidos en las encuestas dirigidas al Personal Directivo, Gerencial, Administrativo y Técnico, para presentar la exposición y discusión de resultados obtenidos de la evaluación integral y confrontación de las fuentes de información para resolver el problema planteado.

Por último, se determinan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la exposición y discusión de resultados; llevando a

cabo las recomendaciones que el estudiante sugirió para darle respuesta al problema planteado.

Para realizar la propuesta, se realizó una evaluación integral a priori sobre el área específica de Recursos Humanos; con los resultados obtenidos del estudio, se pretende crear el Departamento de Recursos Humanos de Mercy Corps, a fin de lograr una eficiente y funcional administración de personal de acuerdo a su dimensión organizacional.

El objetivo principal de la propuesta es contribuir al desarrollo e implementación de una estructura organizativa que atienda las necesidades del personal de la organización Mercy Corps, tomando en cuenta la importancia estratégica con que cuenta el Departamento de Recursos Humanos en una organización.

El presente estudio estará aportando insumos y nuevos conocimientos para ofrecer una solución a problemas que se susciten en el manejo, administración y gestión de recursos humanos. Además, aportará información a nuestro país, para el fortalecimiento de las organizaciones en el Área Administrativa y de Recursos Humanos, como modelo para otras empresas que se están reiniciando en el campo social y humano.

Los resultados más importantes de la Evaluación Integral, refleja que un 75% de los entrevistados manifestaron su deseo porque la organización cuente con un Departamento de Recursos Humanos, el cual hasta la fecha del estudio, funciona como una asistencia que se encuentra jerárquicamente dentro del departamento Administrativo-Financiero; sin embargo, Mercy Corps ha tenido un crecimiento acelerado en tan poco tiempo, por lo que la administración se vuelve más compleja y requiere más atención al recurso humano, especialmente en área de Inducción, Capacitación y Desarrollo del Personal que comprende la organización.

El personal entrevistado requiere más atención e incentivos motivacionales para poder desempeñarse eficientemente y sin contratiempos dentro de un clima laboral aceptable.

La presente investigación desarrolla una propuesta de estructura y organización del Departamento de Recursos Humanos, la cual pretende brindar un adecuado y eficiente manejo del personal que pertenece a la organización Mercy Corps Guatemala; dando respuesta a uno de los valores dentro de su Misión, que es la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos, creando las condiciones necesarias para brindar consistente y oportunamente los productos y servicios que cumplan o excedan sus expectativas.

1. MARCO TEORICO:

1.1. Reseña Histórica:

1.1.1. La Revolución industrial:

A mediados del siglo XVIII, el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa y en menor grado en la sociedad francesa y alemana, dio inicio a la Revolución Industrial.

En Inglaterra y poco tiempo después, en Europa y América del Norte, aparecieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros. La Revolución Industrial trajo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

El Área de la Administración de los Recursos Humanos de América Latina ha manifestado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente europeo, aunque conservando determinadas características propias.

A finales del siglo XIX, muchas compañías de Latinoamérica empezaron a establecer los "departamentos de bienestar", que constituyen el antecesor de las actuales áreas de personal. Estos Departamentos, muy comunes en las grandes compañías ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos, tenían entre sus funciones atender ciertas necesidades de sus trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial, Werther, W.B. y K. Davis (2004).

1.1.2. Aspectos históricos:

1.1.3. Antecedentes Latinoamericanos:

Además, Werther, W. B. Y K. Davis (2004), coinciden en que las personalidades de dirigentes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán, Cuauhtémoc y muchos otros personajes latinoamericanos, coinciden en muchas diferencias, pero también mantienen un factor común; estos personajes vivieron en épocas distintas y en regiones diferentes, sin embargo, todos ellos tuvieron que enfrentarse a una labor grande de conducir a grandes grupos de seres humanos en diferentes

acontecimientos, cada uno de estos conductores de hombres y mujeres debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon. Llevados en ocasiones por sus conocimientos instintivos del arte de conducir a otros a obtener determinadas metas y en otras por los conocimientos que adquirieron en las academias y universidades de la época.

1.2. RECURSOS HUMANOS:

El término "recursos humanos" se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. Werther, W.B. y K. Davis (2004).

1.2.1 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos:

Además, de acuerdo a los autores anteriores, el propósito de la Administración de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal y tiene como objetivo

5

básico contribuir al éxito de la organización, desde un punto de vista, estratégico, ético y social.

Los Departamentos de Recursos Humanos existen para ayudar a prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes, y sus empleados. Este Departamento ejerce autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar y no de dirigir a otros gerentes.

2. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y LAS NECESIDADES HUMANAS:

Investigadores como el estadounidense Fredrick Taylor, a principios del Siglo XX, empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos y manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Aún con estos avances, los Departamentos de Personal no tenían mucha importancia en la gran mayoría de las empresas de la época. Frecuentemente, se utilizaban únicamente como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas, Werther, W.B. y K. Davis (2004).

2.1. Administración:

La palabra Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en equipo, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas, también se puede mencionar que la administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes, Werther, W.B. y K. Davis (2004).

2.2. Importancia de la administración:

La importancia de la administración radica en impartir efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, el mejoramiento es su consigna constante.

La administración se encuentra donde exista un organismo social y el éxito de una organización depende directamente de su buena administración.

2.3. Departamento de Administración de Recursos Humanos:

De acuerdo a Koontz Wehrich, Harold Heinz (1995), el Departamento de Recursos Humanos existe para apoyar a la

Dirección y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para esta tarea, el Departamento de Administración de los Recursos Humanos debe contar con objetivos claros y logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables.

Conforme al análisis anterior, la Dirección de Mercy Corps carece de apoyo de un Departamento de Administración de Recursos Humanos, al igual para el personal, ya que no cuentan con políticas claras de desarrollo personal y profesional. El principal desafío de Recursos Humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones.

A medida que la organización crece en su recurso humano, adquiere más importancia y por ende, su complejidad, haciéndola más eficaz y eficiente; la función de recursos humanos no solo se limita en llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados, además:

- Las organizaciones mejoran mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano.
- Son más eficaces al producir bienes y servicios aceptables y de calidad para la sociedad.
- Más eficientes al utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios.

9

La organización Mercy Corps necesita ser eficaz y eficiente en cuanto a la atención del recurso más valioso con el que cuenta, el cual responde a motivaciones y se siente comprometido cuando se cumplen sus expectativas, a través de los medios proporcionados por la organización.

3. ORGANIZACIÓN:

De acuerdo al estudio en mención, se define "organización" como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en el logro de objetivos comunes.

Organización en el sentido formal significa "orden" y en consecuencia organizar trae como resultado una estructura formal que se considera como marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente, por lo que la estructura en una organización es creada, mantenida y adaptada por los directivos que la dirigen.

Por lo tanto, la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización, Koontz W., H. Heinz (1995), Gómez Ceja, Guillermo (1994).

3.1. Organización de un Departamento de Recursos Humanos:

La información proporcionada por el Instituto Tecnológico de Chihuahua, México, manifiesta que conforme las organizaciones

crecen, el Departamento de Recursos Humanos se va creando, especializando y debe plantear que la administración del elemento humano, ya no sea como un apoyo para los Gerentes para localizar candidatos a ocupar las plazas disponibles y a mantener los expedientes de los empleados; se dedica específicamente a las siguientes actividades fundamentales:

- a) Proporciona una fuerza de trabajo adecuada y la mantiene.
- b) Tiene una eficiente planeación de los recursos humanos.
- c) Lleva a cabo el Reclutamiento de solicitantes.
- d) Realizar el proceso de Selección.
- e) Una vez efectuada la Selección, se procede a la orientación y capacitación.
- f) Proceder a una ubicación cuando las necesidades cambien.
- g) Apoya el desarrollo de los empleados actuales.
- h) Realiza una Evaluación al Desempeño de cada empleado.
- i) En caso de necesidad, lleva a cabo una retroalimentación.

3.2. Contexto de la Organización:

La Universidad Panamericana de Guatemala, en la Facultad de Ciencias Económicas, dentro de su Programa de Actualización - ACA-, inició el proceso de egreso de estudiantes de la carrera de

Administración de Empresas, utilizando normas y procedimientos para realizar la Práctica Empresarial Dirigida -P.E.D-, con el objetivo que el estudiante realice un trabajo de investigación en el campo de la Consultoría en una empresa u organización seleccionada por la Universidad y por el estudiante y avalada por el Asesor respectivo, a fin de que los resultados obtenidos puedan ser útiles para la organización objeto de estudio.

Con base en la literatura de Mercy Corps, Juntos Cambiamos el Mundo, indica que Mercy Corps Guatemala, es una entidad extranjera voluntaria de carácter no lucrativo, la cual funciona como sucursal de la casa matriz, ubicada en Pórtland Oregón, Estados Unidos de Norteamérica; es la sede de una familia internacional de organizaciones humanitarias que incluye Aldea Global en Honduras y Mercy Corps Escocia en Gran Bretaña.

Desde 1979, Mercy Corps ha proporcionados más de 710 millones de dólares para asistir a más de 75 países. Es conocida nacional e internacionalmente por su rápida respuesta a emergencias y por sus programas de alto impacto y más del 92% de los fondos totales de la organización se destinan directamente a programas de ayuda a los más necesitados y especialmente a los que se encuentran en situación de pobreza.

En el año de 2001, Mercy Corps extendió sus programas a Guatemala, ubicando su oficina sede en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, a petición de un grupo de donantes, quienes trabajaron en la Municipalidad de San Miguel Tacurú, en el Departamento de Alta Verapaz. A partir de la fecha, Mercy Corps ha aumentado el número de sus donantes y la cartera de proyectos, en los que intervienen varios componentes, como el mejoramiento de los servicios básicos de salud, servicios de emergencia; estrategias integradas que incluyen la agricultura, el desarrollo económico a través de micro créditos y el fortalecimiento de las organizaciones locales.

Además, se promueven iniciativas de la sociedad civil en todos los programas para alentar a los ciudadanos en la responsabilidad y la resolución pacífica de los conflictos, especialmente en el área de tierras.

Su personería jurídica fue legalizada el 16 de enero de 2003, de acuerdo a su inscripción en el Registro Civil de la ciudad de Guatemala y autorizado mediante Acuerdo Ministerial número 2223-2002 del Ministerio de gobernación. El Representante legal es el señor Borys Fernando Chinchilla Avalos, quien funge como Director Nacional, según Mandato General con Representación existente en archivos de la organización. Cuenta con una oficina Nacional ubicada en Cobán, Alta Verapaz y tres oficinas de

campo, que funcionan en San Miguel Tacurú, Alta Verapaz; una segunda en Ciudad capital de Guatemala y la tercera que funciona en el municipio de Sololá, debido al desastre suscitado por la tormenta Stan en el mes de octubre 2005.

Tiene presencia en dieciséis municipalidades de Alta Verapaz, sus principales socios locales son el Gobierno a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Juristas Asociados para el Desarrollo Legal-JADE-, Asociación Pro-Salud de Tucurú – APROSAT- y la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Alta Verapaz, denominada -CONGAV-.

La fuente de donaciones internacional proviene de familias radicadas en Estados Unidos, de la Agencia para el Desarrollo Internacional -AID- y de la Unión Europea, entre otros.

3.3. Presentación de la Organización Mercy Corps Guatemala:

3.4 Localización y ubicación geográfica:

Gráfica No. 1. Mapa de la Republica de Guatemala



Fuente: www.maps.com

3.5 Población Meta de Mercy Corps en Alta Verapaz:

La población de Alta Verapaz es de 776,000 personas aproximadamente. El 78% vive en áreas rurales o semi-rurales. Más del 90% de su población es Maya de la Etnia Q'eqchi' y Pocomchí, siendo los dos subgrupos más grandes. Ubicada en la parte norcentral del país a 200 kilómetros de la ciudad de Guatemala, www.mercy Corps.org.

Grafica No. 2. Mapa del Departamento de Alta Verapaz



Fuente: www.infocoban.com

3.6. Visión:

Mercy Corps una organización innovadora que mejora la calidad de vida de la población vulnerable en Guatemala.

3.7. Misión:

Mercy Corps es una organización voluntaria sin fines de lucro que existe para aliviar el sufrimiento, la pobreza y la opresión, ayudando a la gente a construir comunidades seguras, productivas y justas.

Promueve su Misión a través de los servicios de ayuda para emergencias que asisten a las víctimas de conflictos o desastres; el desarrollo sostenido de las comunidades rurales que integra los sectores de seguridad alimentaria, infraestructura y reconstrucción de viviendas, desarrollo económico, de salud y el fortalecimiento de la sociedad civil; promoviendo la participación civil, la responsabilidad social, resolución de conflictos e incidencia política.

3.8. Valores que trabaja y practica Mercy Corps:

Los valores de Mercy Corps fueron revisados y definidos por el equipo Directivo y Gerencial que participó en la elaboración de su Plan Estratégico entre los años del 2003 al 2006, los cuales fueron considerados como principios o cualidades valiosas; como una fuente de fuerza que da a las personas para poder actuar. El equipo gerencial consideró que dichos valores sostienen el esfuerzo dentro de la organización y se vuelven reales cuando el

personal demuestra la forma de actuación y la forma que se desea que los demás actúen.

Anteriormente, se consideraba los valores de Mercy Corps a nivel internacional, pero los participantes basados en los ejes estratégicos y ubicándose en el escenario Visión, revisaron el conjunto de valores definidos en el taller de diciembre de 2003 para Mercy Corps Guatemala, tomando en consideración que éstos son la esencia de la institución para alcanzar el éxito; en el taller de diciembre 2006 , se definió dos clases de valores, los que guían su cultura y trabajo.

a) Calidad:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, creando las condiciones necesarias para brindar consistente y oportunamente los productos y servicios que cumplan o excedan sus expectativas.

b) Innovación:

Crear las condiciones necesarias para incorporar nuevas ideas, tecnologías y prácticas, a fin de desarrollar nuevos productos y servicios o mejorar los existentes en beneficio de nuestros clientes.

c) Confiabilidad:

Seguridad que se desarrolla en los clientes, que se cumplirá sus expectativas de servicio y que se cuenta con la capacidad y la determinación para lograrlo.

d) Equidad:

Se desarrolla de manera permanentemente la practica de dar a cada quien, en forma justa y transparente, lo que le corresponde, encontrando los mecanismos para lograrlo.

e) Efectividad:

Uso optimo de los recursos financieros, materiales y del capital humano para obtener impacto.

3.9 Su Estructura Organizacional:

La estructura organizacional está compuesta por cuatro áreas:

- **Dirección:** compuesta por el Director Nacional y una Coordinadora de Programas.
- **Gerencias:** compuesta por el Gerente del Programa de Resolución de Conflictos de Tierras e Incidencia Política, Gerente del Proyecto CHAM, Gerente del Proyecto CHAI, Gerente del proyecto TAN, Gerente del proyecto DFID, Gerente del proyecto Gestión de Riesgos, Gerente del

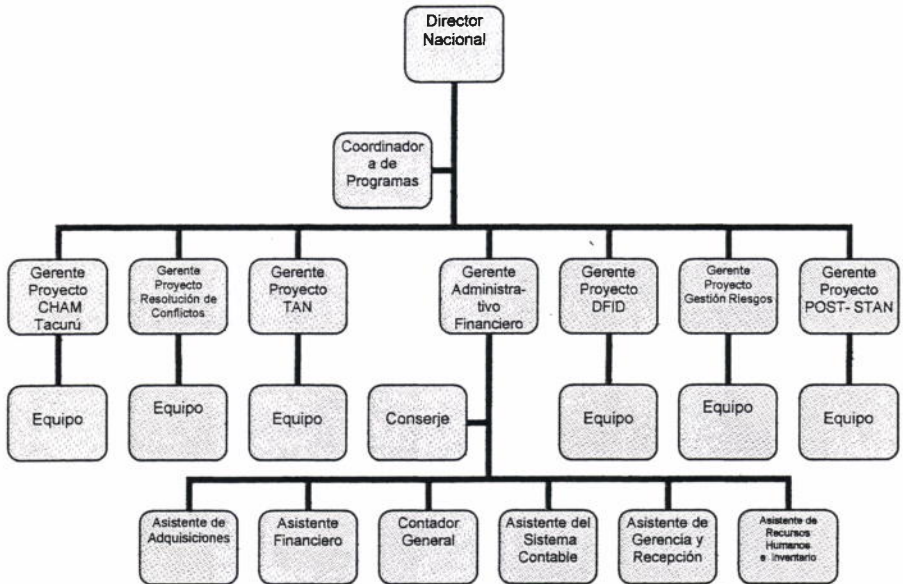
Proyecto Construcción y Reconstrucción por el desastre STAN, este último con sede en Sololá.

- **El Área Administrativa y Financiera:** integrada por una Gerente Administrativa Financiera, una Asistente Financiera para el Área de Caja y Tesorería, una Asistente Contable para el procesamiento de datos en el sistema contable MAS90, un Contador General, una Asistente Administrativa para el área de Recursos Humanos, una Asistente Administrativa para el Área de Adquisiciones, una Asistente Administrativa para Recepción, Apoyo y Atención a las Gerencias y la Encargada de Limpieza y Servicios.
- **El Área Técnica:** la compone Coordinadores de Proyectos y componentes y Técnicos de Campo.

Los fondos provienen de agencias de cooperación internacional, de familias privadas de Estados Unidos de Norteamérica y del gobierno local, mediante la firma de convenios para la ejecución de proyectos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las familias del área rural y su situación de pobreza.

3.10 Organigrama actual de Mercy Corps

Grafica No. 3



Fuente: Investigación propia Marzo 2006.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Por tratarse de una organización de reciente formación en Guatemala, la estructura del área de Recursos Humanos de Mercy Corps Guatemala, no está diseñada ni mantiene la contribución a un nivel apropiado a las necesidades de la organización de acuerdo a la dimensión organizacional actual que posee.

La organización Mercy Corps Guatemala, fue objeto de un autodiagnóstico institucional mediante la aplicación de la metodología I-STAR, la cual significa por sus siglas en inglés, Sistema Integrado para la Transformación, Apreciación y Resultados; el cual es una estrategia utilizada para el fortalecimiento organizacional con características únicas, el cual se desarrolló en cinco fases: La primera fase, consistió en un análisis cualitativo de medición. La segunda fase, se efectuó mediante un análisis cuantitativo de la medición de estándares de acuerdo a la metodología I-STAR, tomando en cuenta ocho áreas de capacidad, utilizando estándares de organizaciones de alto desempeño. En la tercera fase, previo a su análisis, se integró los resultados de la primera y segunda fase; en la cuarta fase, se identificaron las áreas de capacidad para el fortalecimiento organizacional, priorizando las necesidades de fortalecimiento organizacional. El área de manejo de recursos humanos fue una de las áreas a priorizar y que ocupó el segundo lugar en cuanto a

debilidad, específicamente en manejo de personal. En la quinta y última fase, se formuló un plan interno de fortalecimiento organizacional, creando una comisión para llevar a cabo actividades y tareas para el fortalecimiento de dicha área.

Con el apoyo de la Universidad Panamericana, la estudiante practicante de la Practica Empresarial Dirigida, realizó una Evaluación Integral al área específica de Recursos Humanos y los resultados ratifican su deficiente administración, de acuerdo a los cuestionarios, opiniones y entrevistas que fueron efectuadas al personal de la organización. Con base en los resultados obtenidos, se observa no contar con una estructura definida y funcional de recursos humanos y surge el problema de una deficiente administración del personal que conforma la organización.

La metodología utilizada por la herramienta I-STAR cuenta con estándares de medición que se adecuan a organizaciones de alto rendimiento y desempeño, con lo cual Mercy Corps puede trabajar desde su propia naturaleza, con una administración que responda ante las necesidades del capital humano para hacerlo más eficiente, productivo y altamente motivado. Su Director Nacional y Gerentes están conscientes de la necesidad de organizar y contar con una estructura que sea adecuada y funcional y que responda a las necesidades y expectativas del personal, de acuerdo al

crecimiento que ha manifestado en los últimos cuatro años. Ante la situación anterior, se plantea la pregunta de investigación siguiente:

¿ES LA FALTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EL QUE INCIDE EN LA POCA ATENCION Y BAJA MOTIVACION DEL PERSONAL DE MERCY CORPS GUATEMALA?

4.1. Objetivo general:

Crear el Departamento de Recursos Humanos de Mercy Corps para lograr la eficiente administración de personal de acuerdo a su dimensión organizacional.

4.2. Objetivos específicos:

- Determinar el costo beneficio que tendrá la organización al incorporar un Departamento de Recursos Humanos a la actual estructura organizacional.
- Definir la cantidad de personas necesarias para un departamento de acuerdo a la cantidad de personal con el que cuenta Mercy Corps actualmente.

4.3 Objetivo mercadológico:

Lograr vender a la organización y a los empleados la idea de que una buena organización producirá calidad de bienes y servicios encaminados a los objetivos del departamento a la cual están subordinados y consecuentemente generar la satisfacción de necesidades de los colaboradores, mediante la aplicación de procesos, actividades y gestión de marketing interno.

4.4 Objetivo Financiero:

Optimizar los recursos financieros de la organización, mediante la planeación y administración eficaz y eficiente del Recurso Humano.

4.5 Objetivo Administrativo:

Contar con un Departamento de Recursos Humanos para facilitar los procesos de administración y gestión de personal.

4.6 Alcances y Limites:

Los resultados se obtuvieron a través de la información recabada en la Evaluación Integral, efectuada al Área de Recursos Humanos. Del total de 35 empleados con que cuenta la organización, se tomó una muestra para ser



encuestados 23 empleados, del período comprendido del 16 de enero 2003 al 31 de diciembre 2005, definiendo el ámbito geográfico como el Departamento Administrativo y Financiero de la oficina sede de Mercy Corps, en la 2ª. Calle No. 14-28 Zona 4 de Cobán, Alta Verapaz; lugar donde se ubica jerárquicamente la atención de personal. Dicho estudio abarcó al personal directivo, gerencial, técnico y administrativo; recabando toda la información necesaria para conocer sobre la problemática existente. Además, se tomo información del Autodiagnóstico I-STAR, realizado a todas las áreas de la organización el 30 de noviembre y 01 de diciembre 2005.

El problema existente en la organización Mercy Corps con respecto a la administración deficiente del personal que compone la organización, requiere implementar acciones que ofrezcan solución a la debilidad encontrada, tomando en cuenta que es un área estratégica para la organización.

No se encontró problema en la recolección de información, ya que todos los empleados entrevistados brindaron su apoyo y colaboración para que este trabajo se llevara a cabo, exceptuando a aquellos que nos se les pudo entrevistar, debido a que su estadía en las oficinas no es permanente por encontrarse en trabajo de campo.

Con respecto a la organización existen algunas deficiencias descritas a continuación:

- Dentro de los problemas más significativos se da la falta de fondos para establecer de forma permanente un Departamento de Recursos Humanos, debido que la organización se sostiene y opera de acuerdo a financiamiento que recibe para la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario; aunque sus autoridades constantemente preparan y presentan nuevas propuestas de proyectos para continuar con la sostenibilidad, tanto de la organización como de las actividades que realiza de acuerdo a su naturaleza.
- Alguno de los posibles riesgos es la finalización de Proyectos en ejecución y falta de Proyectos a futuro, para continuar con las actividades a que se dedica Mercy Corps Guatemala.
- Otro riesgo es, no fortalecer el Departamento Administrativo con el Área de Personal, el cual podría correr el riesgo de perder credibilidad ante las agencias cooperantes.

4.7 Aporte:

Los resultados del trabajo de investigación que se estará presentando, cuenta con los siguientes aportes:

- a. Para la organización objeto de estudio, tomando en cuenta la importancia estratégica que tiene el Departamento de Recurso Humanos en la empresa, es inevitable que ésta se relacione de manera especial con todas las demás áreas y estas relaciones son dictadas por la misma Gerencia de Recursos Humanos, de acuerdo al grado de interés que presenta en las demás áreas, la Gerencia de Recursos Humanos será un ente asesor para el Director y Gerentes de todos los programas y proyectos.
- b. Para las investigaciones de estudio, ya que generará los elementos de juicio e insumos para darle solución a problemas que se susciten en el manejo y administración de recursos humanos.
- c. Para el país, ya que generará información para el fortalecimiento de las organizaciones en las Áreas Administrativa y de Recursos Humanos, como modelo para otras que se están reiniciando en el campo de apoyo social y comunitario.

5. METODOLOGÍA:

5.1. Sujetos de Estudio:

Como sujetos de estudio se tomó en cuenta al Director nacional y a las personas que componen el Staff de Gerentes de Mercy Corps, personas indicadas para la toma de decisiones, directamente involucradas en proporcionar información al tema objeto de estudio.

5.2 Unidades de Análisis:

Se analizaron los documentos que conforman el informe final del Autodiagnóstico I-STAR realizado el 30 de noviembre y 01 de diciembre de 2005 y Evaluación Integral realizada directamente en el área que se encarga del manejo de recursos humanos de Mercy Corps Guatemala, efectuada en el mes de febrero de 2006 y Plan Estratégico preparado en diciembre 2005 para los años 2006-2008.

5.3 Instrumentos Aplicados:

5.3.1. Tiempo del trabajo de campo:

La información fue recolectada por la autora de la Práctica Empresarial Dirigida en un período de dos semanas. La técnica de la entrevista que permitió la obtención de la información de campo fue el Cuestionario Estructurado con un tipo de pregunta

directa y respuestas cerradas, para facilitar la tabulación, análisis e interpretación directa, tomando en consideración la hora y los momentos en que los empleados permanecían en sus lugares de trabajo; especialmente el personal Directivo, Gerencial y Técnico. Las herramientas anteriores fueron dirigidas al personal que compone la organización Mercy Corps, según la población y muestra utilizadas con base en la fórmula estadística aplicada.

Con estos documentos, se cuenta con un panorama de la organización, los cuales nos permitirán la recopilación y establecer los indicadores y estrategias que nos servirá para el análisis y recomendaciones.

5.4 Procedimiento:

La consultoría consistió en proponer un estudio más profundo en el Área de Recursos Humanos de la organización Mercy Corps, por los antecedentes existentes en fechas pasadas sobre el deficiente manejo del recurso humano. Y para obtener estos resultados, se inició un proceso por etapas, que incluye gestiones efectuadas a la organización objeto de estudio y en este caso por recomendaciones de la Universidad Panamericana, de acuerdo al Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, previo a iniciar el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida, de la forma siguiente:

- Contacto inicial con la organización Mercy Corps, a través de la Gerente Administrativo Financiero para sondear y pedir sugerencias en cuanto al área posible de estudio.
- Entrevista con el Director Nacional para presentarle la oferta de consultoría y solicitar la autorización por escrito para iniciar el trabajo de investigación en el área de Recursos Humanos.
- Se efectuó un reconocimiento de la organización y se elaboró la planeación del estudio de una Evaluación Integral directamente en el Área de Recursos Humanos, tomando en cuenta que a la organización se le practicó un Diagnóstico Institucional el 30 de noviembre y 01 de diciembre 2005, en el cual se identificaron las áreas a fortalecer de acuerdo a prioridades realizadas, el manejo de Recursos Humanos ocupó el segundo lugar en debilidad.
- Con la información recabada se inició la etapa de aplicación de instrumentos.
- Luego, se llevó a cabo el análisis de la información recabada en la Evaluación Integral.
- Se identificó el problema, en el desarrollo de la evaluación Integral.
- Se realizó el planteamiento de organización del Departamento de Recursos Humanos.

6. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

La investigación llevada a cabo cuenta con un carácter descriptivo, a los resultados obtenidos se les proporcionará un enfoque estadístico y un análisis interpretativo, mediante gráficas que faciliten el análisis en la toma de decisión del problema planteado.

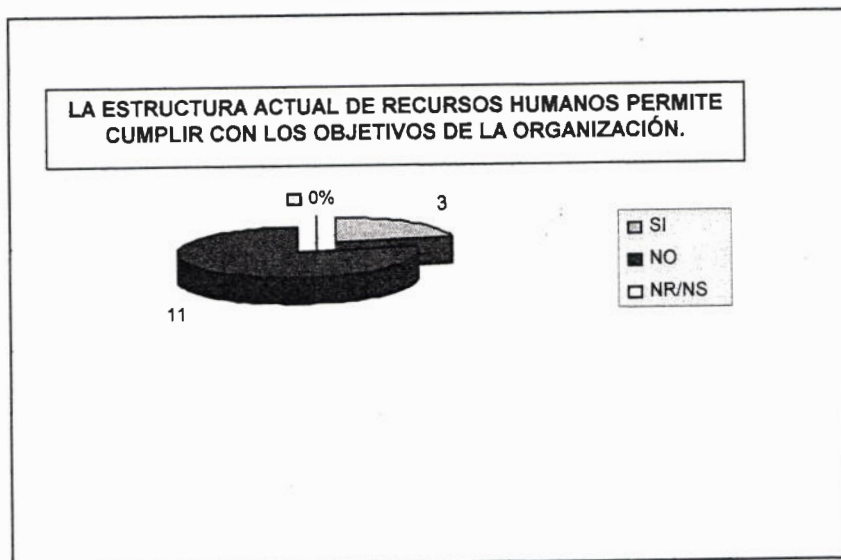
- El estudio se efectuó con personal de Mercy Corps Guatemala.
- De un universo de 35 empleados, se obtuvo una muestra de 23 personas a encuestar como resultado de aplicar la fórmula estadística = $N \cdot 19$, dividido $N + 19$, el cual proporciona el porcentaje justo que proporciona los datos que reflejan la situación que se investiga, según Cuadro No. 6, pagina No. 74.
- información se recopiló mediante las entrevistas, observación y cuestionarios dirigidos al personal en relación de dependencia de la organización objeto del estudio, los cuales se localizan en Anexo 3, paginas No. 65 al 72.
- Se manejaron tres tipos de cuestionarios, uno para personal Directivo, Gerencial y Administrativo; un segundo cuestionario diseñado para la Asistente Administrativa encargada del Área de Recursos Humanos y un tercero para el Personal Técnico y de

campo, los cuales se localizan en Anexo 3, paginas No. 65 al 72.

6.1 Resumen de Recolección de Datos:

6.1.1 Interpretación de resultados del cuestionario dirigido al personal directivo, gerencial y administrativo.

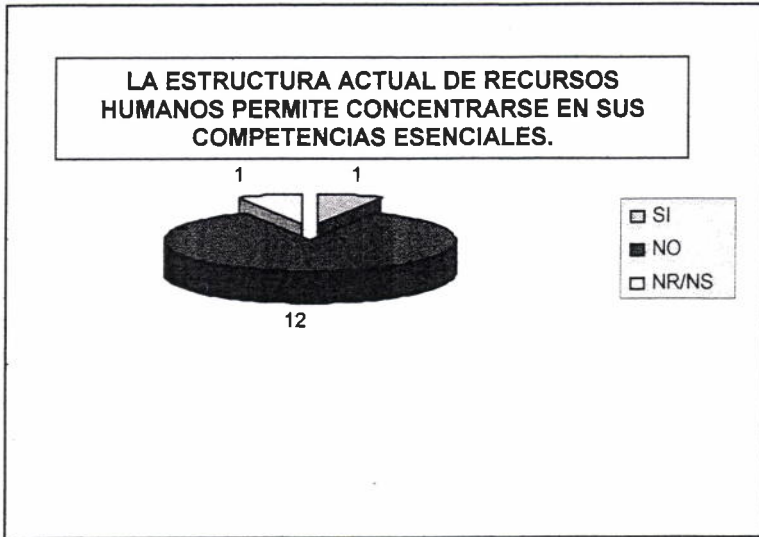
GRAFICA No. 1



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los encuestados, 11 manifestaron que la estructura actual de Recursos Humanos no cumple con los objetivos de la organización y únicamente 03 respondieron afirmativamente. Los resultados anteriores indican que la estructura de Recursos Humanos diseñada como una asistencia de apoyo para la organización, no funciona de acuerdo a su Misión y Visión

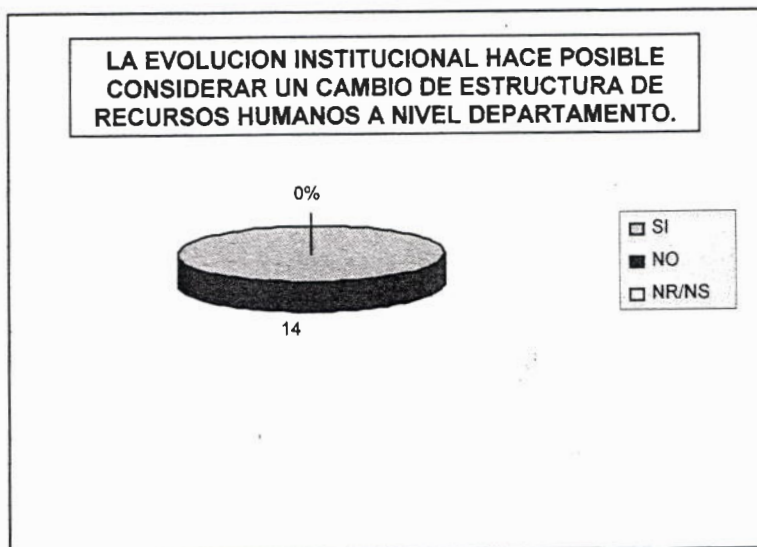
GRAFICA No. 2



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los 14 encuestados, 1 manifestó que la estructura actual de Recursos Humanos sí permite concentrarse en las competencias de Recursos Humanos, 12 respondieron negativamente y 1 no sabe o no respondió. De acuerdo a las respuestas anteriores, se puede establecer que la mayoría coincide en que Recursos Humanos no se adecua a las funciones reales que son de su competencia y por lo tanto no contribuye al logro de objetivos de la organización y de sus empleados.

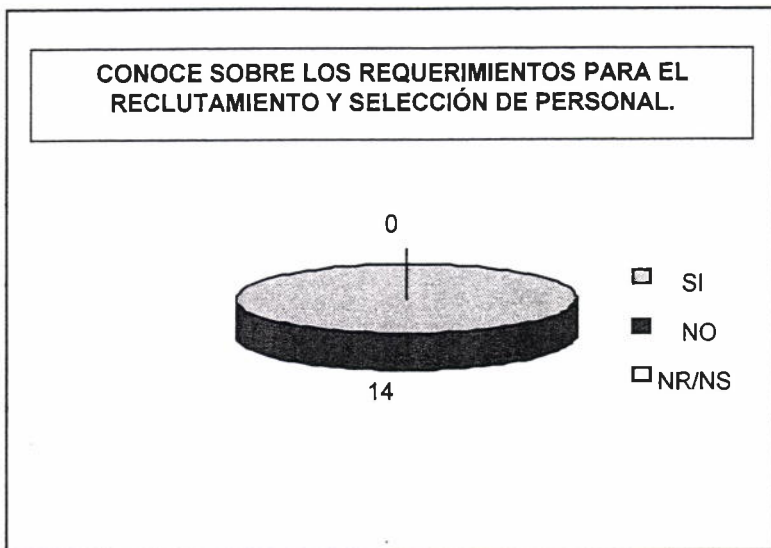
GRAFICA No. 3



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

Los 14 empleados encuestados respondieron que la evolución institucional hace posible considerar un cambio a una estructura de Recursos Humanos a nivel departamento. Los encuestados consideran que el diseño actual de la estructura no llena las expectativas de servicio y atención al elemento humano, tomando en cuenta que la organización ha crecido considerablemente.

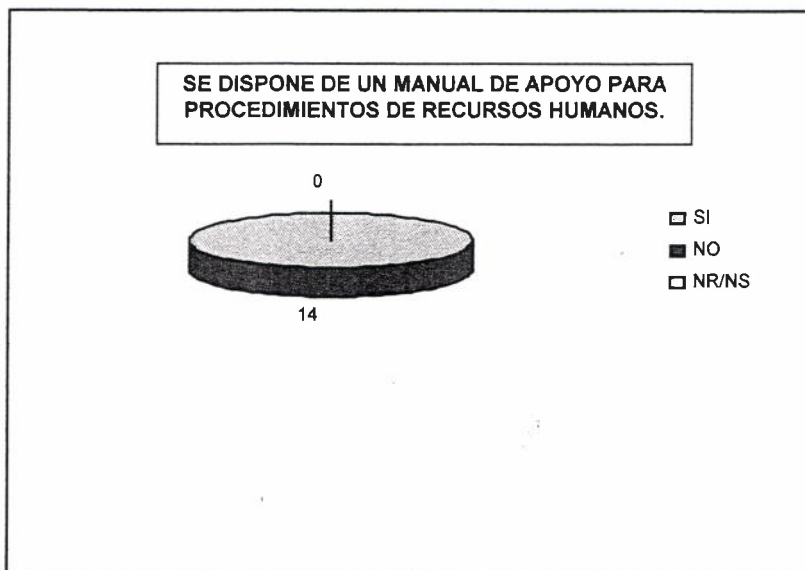
GRAFICA No. 4



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De acuerdo a la gráfica anterior, el total del número de las personas encuestadas manifestó conocer la existencia de documentos sobre procesos de Reclutamiento y Selección de Personal. Los resultados indican que no han existido inconvenientes en dicha área, ya que todo el personal encuestado conoce y ha experimentado los procesos.

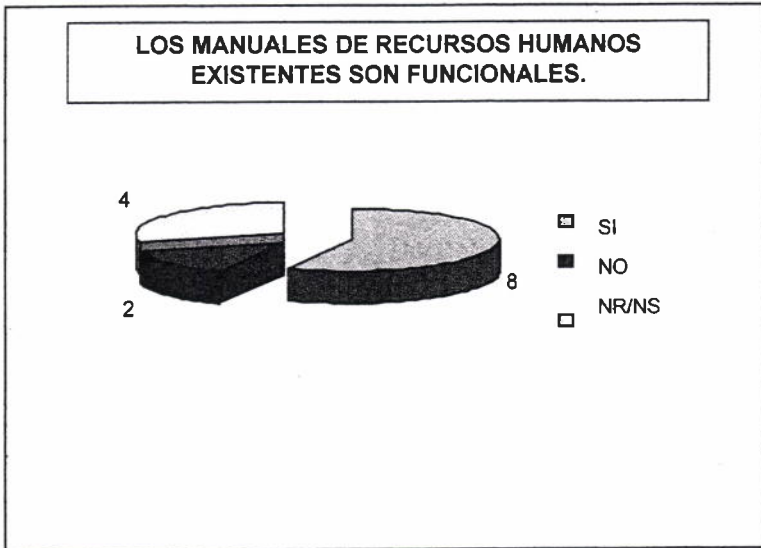
GRAFICA No. 5



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

El resultado de la gráfica anterior, refleja que los 14 empleados encuestados conoce de la existencia de un Manual de Procedimientos de Recursos Humanos, lo que indica que el personal está enterado de que existe un manual de apoyo y manejo de recursos humanos.

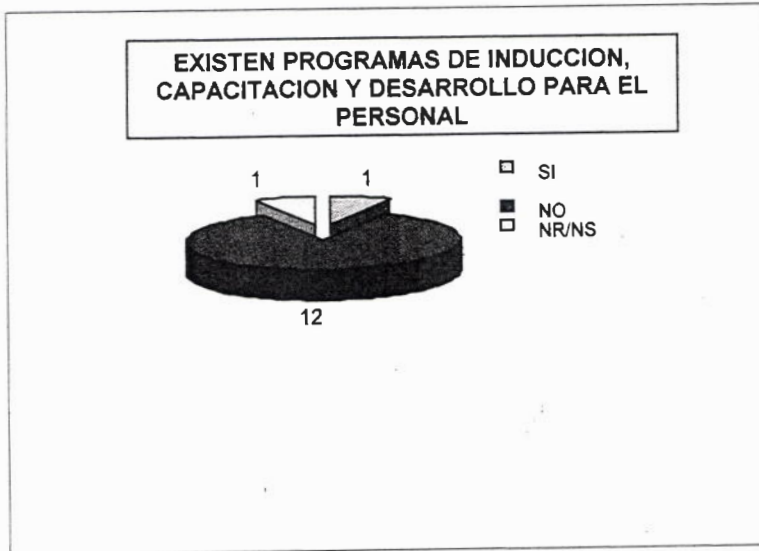
GRAFICA No. 6



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

Del total de los encuestados, 8 empleados indicaron que los Manuales de Recursos Humanos si son funcionales para el manejo de personal, 2 manifestaron que no son funcionales y 4 de los encuestados no respondió o no sabe. Se establece que la mayoría de los encuestados reconoce que los manuales existentes son funcionales para el manejo del elemento humano, la minoría dice que no o no sabe.

GRAFICA No. 7

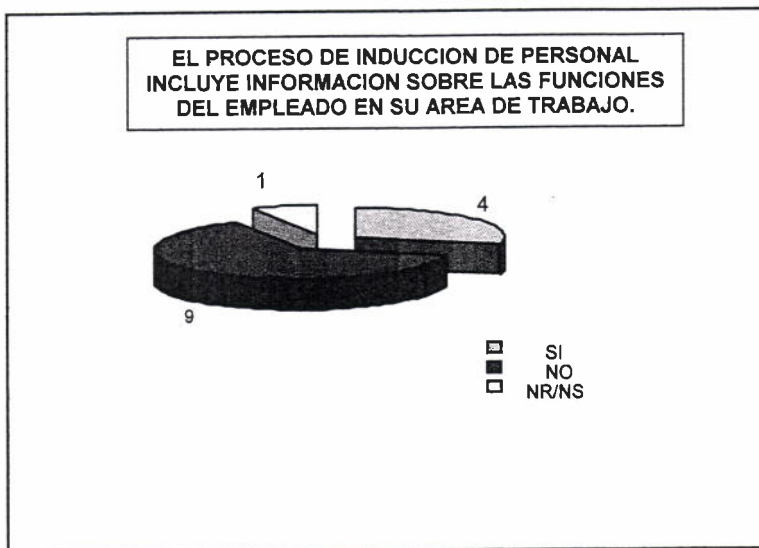


Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De acuerdo a la gráfica anterior, 1 de los encuestados confirmó que existen Programas de Inducción y Capacitación para el personal de la organización, 12 entrevistados manifestaron que no y 1 no respondió o no sabe.

De acuerdo a este resultado quiere decir que no existen programas de inducción y capacitación para el personal, significa que no se realizan y por ende no se obtiene el desarrollo personal que necesita cada empleado.

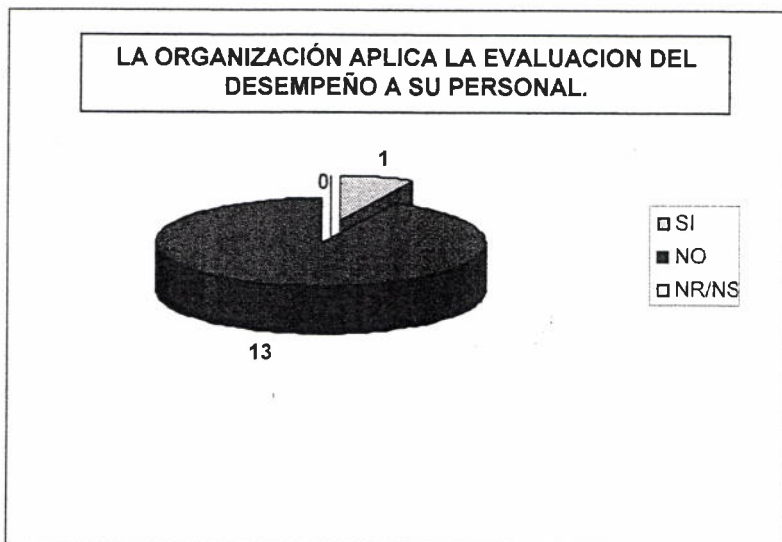
GRAFICA NO. 8



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De acuerdo al resultado total, 4 de los encuestados indicó que el proceso de Inducción de Personal sí incluye información sobre las funciones del empleado en su área de trabajo, 9 indicaron que no y el 1 no respondió o no sabe. La información recabada establece que la mayoría no recibe información sobre las funciones en su área de trabajo.

GRAFICA No. 9



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los encuestado, 13 indicaron que la organización no aplica la Evaluación del Desempeño a su personal y 1 manifestó que si se aplica.

Estos resultados significan que la organización no ha institucionalizado como una herramienta de evaluación individual de su colaborador La Evaluación del Desempeño, a todo su personal.

GRAFICA No. 9.1



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los encuestados 10 manifestaron que se aplica la Evaluación del Desempeño al personal con una periodicidad anual de 12 meses, 3 manifestaron que su aplicación es de cada seis meses y 1 no sabe o no respondió. La mayoría de los encuestados conoce que la evaluación del desempeño se aplica en periodos anuales.

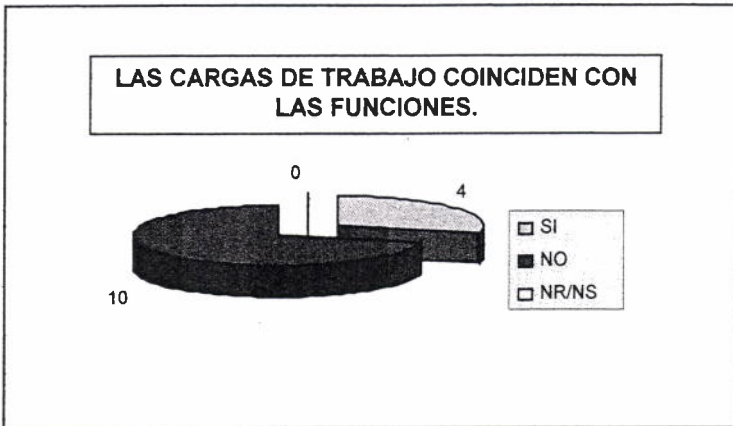
GRAFICA No. 10



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

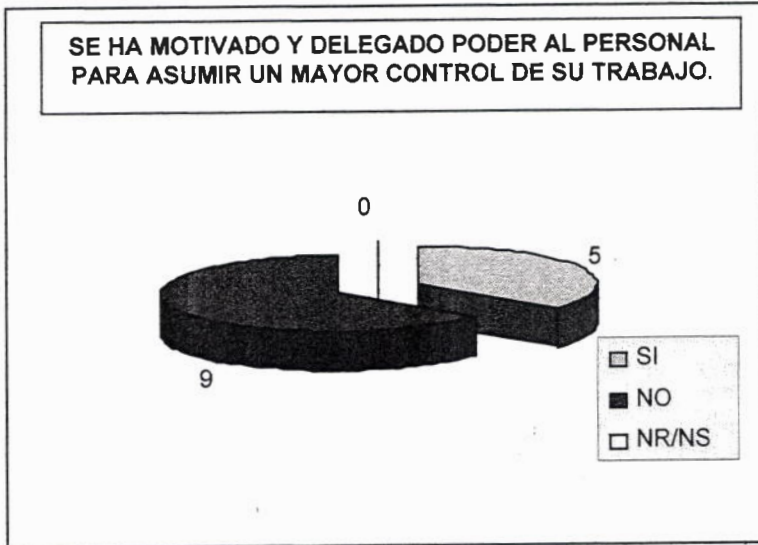
De los 14 encuestados 10 manifestaron que se toma en cuenta la Evaluación del Desempeño para los incrementos salariales, el 3 manifestaron que no y el 1 no sabe o no respondió. La mayoría del personal que ha sido evaluado respondió que la Evaluaciones del Desempeño en la práctica le permite al personal contar con un medio para obtener incrementos salariales. Un menor porcentaje manifestó que no es requisito para obtener un incremento salarial, y uno no respondió o no sabe.

GRAFICA No. 11



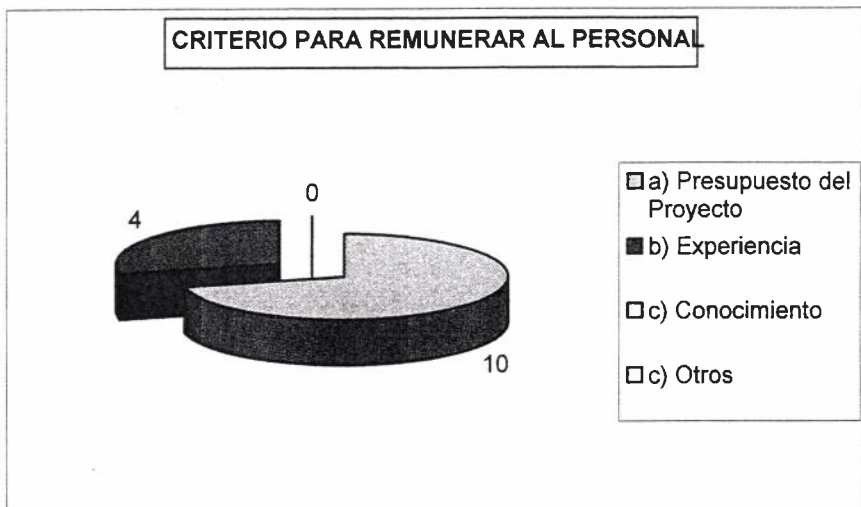
Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

La gráfica anterior refleja que, para 4 de los encuestados existe un análisis de cargas de trabajo que coincide con las funciones del puesto de cada empleado y 10 indicaron que no. Esta información permite establecer que las funciones del puesto de la mayoría de los encuestados no van de acuerdo a la carga de trabajo que se les encomienda realizar.



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De las personas encuestadas, 5 manifestaron que sí se ha motivado y delegado poder al personal para asumir un mayor control de su trabajo y 9 manifestaron que no se ha motivado al personal para asumir un mayor control de su trabajo. La mayoría de los encuestados consideran que no se ha motivado al personal para asumir un mayor control sobre el trabajo que desarrollan en la organización.

GRAFICA No.13

Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los encuestados 10 indicaron que el personal es remunerado de acuerdo al presupuesto de cada proyecto y 4 manifestaron que el personal es remunerado de acuerdo a la experiencia. Lo anterior establece que al empleado de la organización se le remunera de acuerdo al presupuesto de cada proyecto, en menor porcentaje, de acuerdo a la experiencia del área de trabajo.

6.1.2 Resultados del Cuestionario dirigido a Encargada de Recursos Humanos:

No.1. La Estructura actual de Recursos Humanos en la organización

Según la investigación realizada con la encargada de Recursos Humanos de la Organización, no respondió al cuestionamiento, en virtud de que esta función se desempeña a nivel de Asistencia y apoyo desde el departamento Administrativo y Financiero de Mercy Corps. Por lo que no existe una estructura y organización formal para atención del Recurso Humano.

No. 2. Los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

La persona encuestada respondió que utiliza los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal y que para el reclutamiento utiliza los medios radiales, correo electrónico, periódico de mayor circulación y contactos personales

No. 3. Flujogramas para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

La encuestada respondió que no cuenta con flujogramas para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Con lo anterior, se establece que la organización no cuenta

procedimientos específicos y definidos para el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de la organización.

No. 4. Existencia de un Manual de Perfiles y Descripciones de Puestos.

La encargada de Recursos Humanos respondió que no existe un Manual de Perfiles y Descripciones de Puestos del personal que compone la organización.

No. 5. Existe un Manual de Procedimientos específico y funcional para el Área de Recursos Humanos.

La encuestada respondió que la organización si cuenta con un Manual de Recursos Humanos y que es Especifico y funcional.

No.6. Aplicación de Evaluación del Desempeño del personal.

La encuestada respondió que no todo el personal conoce los instrumentos de Evaluación del Desempeño. Con lo anterior, se establece que la organización no ha dado a conocer sobre la aplicación de la Evaluación del Desempeño a todo su personal.

No.7. Programas de Capacitación para el Personal.

La persona Encargada de Recursos Humanos respondió que no se cuenta con un Programa de Capacitación para el personal, lo que indica que la organización no contempla un Programa de capacitación para su personal.

No.8. Personal sujeto a Evaluación del Desempeño.

De acuerdo a la respuesta de la encargada de Recursos Humanos, no se dá cumplimiento a lo que establece el Manual de Recursos Humanos, actualmente no se aplica la Evaluación del Desempeño a todo el personal, se aplicarán a partir del presente año.

No.9. ___Área responsable de efectuar la Evaluación del Desempeño_

La entrevistada respondió que el área responsable de efectuar las Evaluaciones del Desempeño del personal es la Gerencia de cada proyecto.

No.10. Capacitación recibida para implementar Evaluaciones del Desempeño al personal_

La entrevistada respondió que no ha recibido capacitación para implementar la aplicación de Evaluaciones del Desempeño al personal.

No. 11. Criterio para la Evaluación del Desempeño de personal.

La encargada de Recursos Humanos respondió que el criterio que utilizan los Gerentes para la Evaluación del Desempeño del personal es, por cumplimiento de resultados y objetivo, en la mayoría de los casos..

No. 12. Base que aplica Recursos Humanos para la fijación de sueldos a un nuevo empleado

De acuerdo a la respuesta obtenida, el sueldo de cada empleado es fijado a través del presupuesto de cada proyecto. .

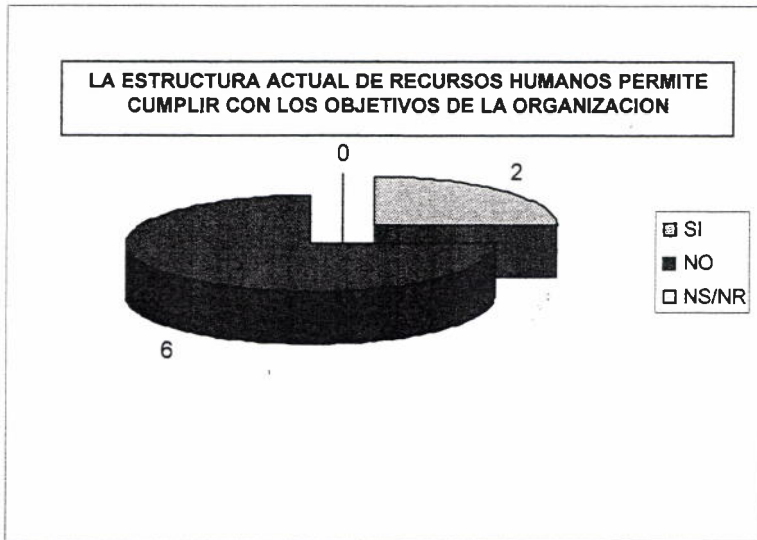
No. 13 Talleres motivacionales que realiza Recursos Humanos para el personal.

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios, no se han llevado a cabo talleres motivacionales para el personal, con lo que se puede establecer que no existen planes para realizar talleres de motivación para el personal con el que cuenta la organización.

Fuente: Investigación propia. Febrero 2006.

6.1.3 Interpretación de resultados del cuestionario dirigido al Personal Técnico:

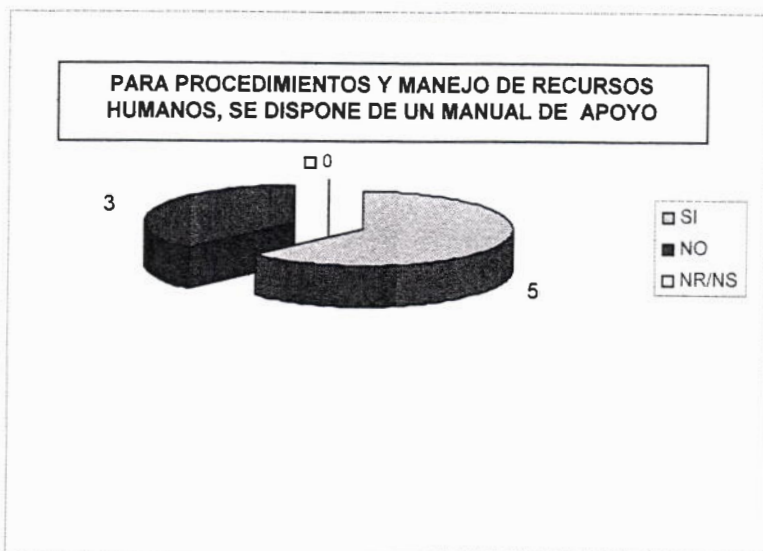
GRAFICA No. 1



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los encuestados 2 manifestaron que la estructura actual de Recursos Humanos sí permite cumplir con los objetivos de la organización de acuerdo a su Misión y Visión y 06 contestaron negativamente. De acuerdo a lo anterior, la mayoría de los encuestados considera que la estructura actual de Recursos Humanos a nivel de asistencia, no cumple con los objetivos de la organización.

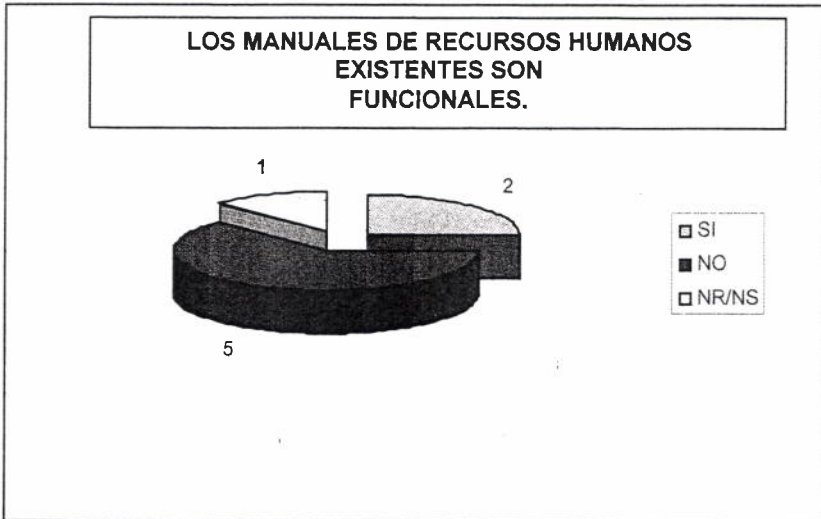
GRAFICA No. 2



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

Del total de los encuestados, 5 manifestaron que sí se dispone de un Manual de Apoyo para Procedimientos y Manejo de Recursos Humanos y 3 contestaron que no. La mayoría de los encuestados tiene conocimiento de que la organización dispone de un Manual de Apoyo de Recursos Humanos.

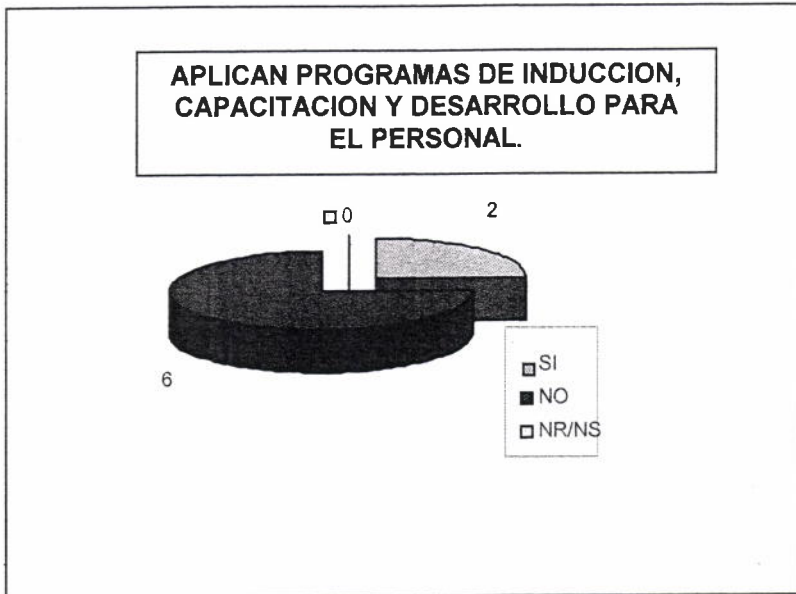
GRAFICA No. 3



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De acuerdo al número de los encuestados, los Manuales de Recursos Humanos existentes son funcionales para 2 entrevistados, no son funcionales para 5 de los encuestados y 1 no sabe o no respondió. Para la mayoría de los encuestados, los Manuales de Recursos Humanos existentes no son funcionales.

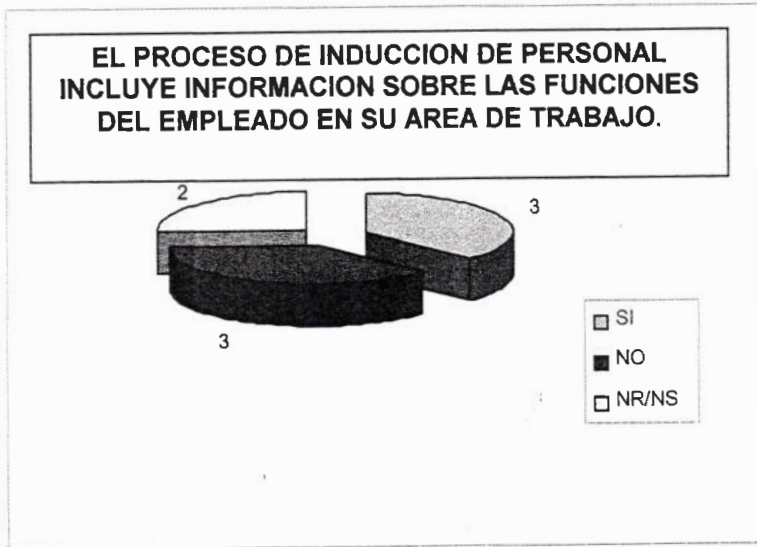
GRAFICA No. 4



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

Del total de entrevistados, 2 indicaron que existe un Programa de Inducción, Capacitación y Desarrollo para el Personal, 06 contestaron negativamente y los resultados indican que la organización no cuenta con Programas de Capacitación e Inducción para obtener desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores.

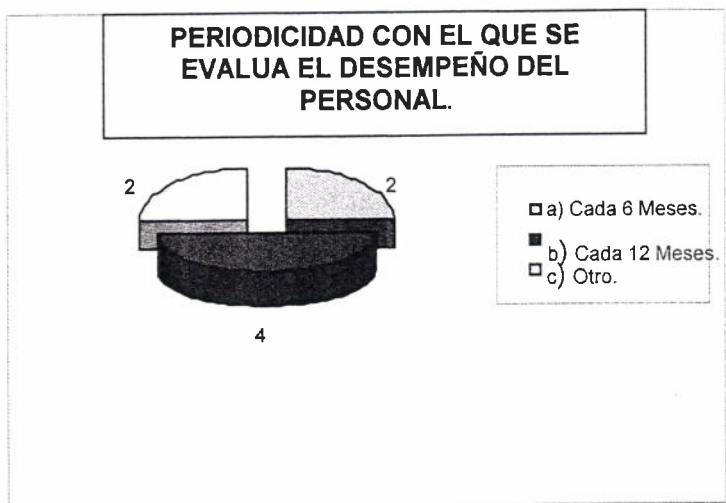
GRAFICA No. 5



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

Del total de Encuestados 3 manifestaron que el proceso de Inducción de Personal, si incluye información sobre las funciones del empleado en su área de trabajo, 3 respondieron que no y 2 no respondieron o no saben; por lo que el criterio sobre el Proceso de Inducción de Personal en el área de trabajo, está compartido en cuanto al área técnica.

GRAFICA No. 6



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

El resultado anterior refleja: 2 consideran que la Evaluación del Desempeño del Personal se realiza cada seis meses, 4 empleados indicaron que se realizan cada 12 meses y 2 no respondieron.

Como se podrá observar en la grafica de los 8 encuestados, 4 manifestaron que la evaluación del desempeño se realiza cada 12 meses.

GRAFICA No. 7

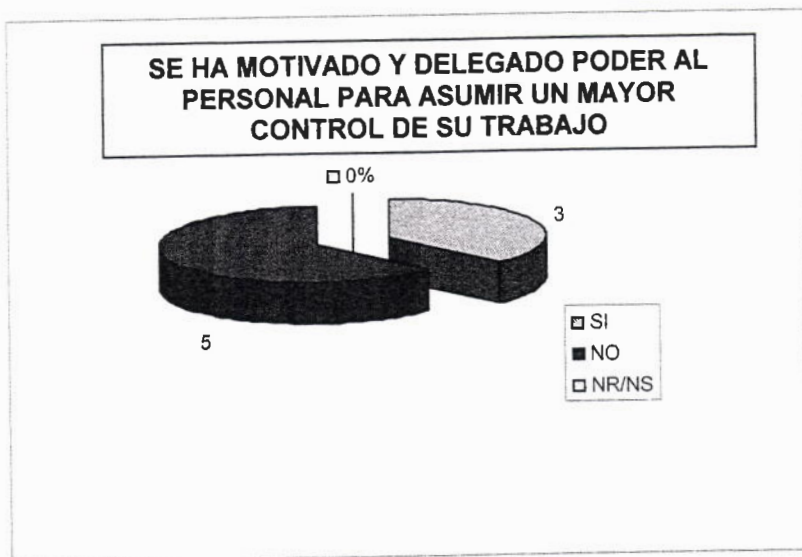


Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De los 8 encuestados, solamente 3 indicaron que existe un Análisis de Cargas de Trabajo coincidente con las funciones del puesto y 5 respondieron negativamente.

Significa que las funciones del puesto de la mayoría de los encuestados no van de acuerdo a la carga de trabajo que se les encomienda realizar.

GRAFICA No. 8



Fuente: Investigación propia, febrero 2006.

De 8 de los encuestados, 3 respondieron que se ha motivado y delegado poder al personal para asumir un mayor control sobre su trabajo, 5 indicaron que no. Según estos resultados significa que a la mayoría de los empleados no se le empodera para asumir un mayor control en su trabajo.

6.1.4 Análisis de Resultados obtenidos en los Cuestionarios dirigidos a Personal Directivo, Gerencial y Administrativo.

El primer bloque de encuestados tuvo la puntuación más alta con el 100%, consideran necesario implementar y organizar el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido la organización en los últimos dos años.

Las puntuaciones más bajas significan que la minoría cuenta con un Programa de Inducción y Capacitación, y una Evaluación del Desempeño a su personal.

Cuadro No. 1

PREGUNTA No.	PORCENTAJE MAS ALTO (SI)	PORCENTAJE MAS BAJO (SI)	PREGUNTA A LOS ENCUESTADOS
3	100%		¿Hace posible la evolución institucional considerar un cambio de estructura de Recursos Humanos a nivel departamento?
4	100%		¿Conoce sobre los requerimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal?
5	100%		¿Se dispone de un Manual de apoyo para Procedimientos de Recursos Humanos?
7		7%	¿Existen programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo para el personal?
9		7%	¿Aplica su organización la Evaluación del Desempeño a su personal?

6.1.5 Análisis de resultados obtenidos del cuestionario de la Asistente de Recursos Humanos:

La pregunta No. 1, que es la más importante del cuestionario no fue respondida por la Asistente de Recursos Humanos, por considerar que no existe una estructura formal, ya que funciona como una Asistencia que pertenece al Departamento Administrativo Financiero.

Las respuestas de las preguntas 3, 4, 6, 7, 10 y 13 fueron respondidas de forma negativa por tratarse de actividades propias de Recursos Humanos que no aplican por carecer de una persona con funciones específicas en Recursos Humanos.

Cuadro No. 2

PREGUNTA No.	PORCENTAJE MAS BAJO (SI)	PORCENTAJE MAS ALTO (NO)	RESPUESTA NR/NS	PREGUNTA A LA ENCUESTADA
1			100 %	¿Cuál es la estructura actual de Recursos Humanos en la organización?

6.1.6 Análisis de resultados obtenidos de los cuestionarios del Personal Técnico:

De acuerdo al análisis efectuado en los cuadros que anteceden, se ha cumplido con el objetivo de establecer que, el personal considera que existe una deficiente administración del Recurso Humano y los resultados de los cuestionarios han confirmado que es necesario crear un Departamento de Recursos Humanos que cumpla con los objetivos de la organización. En este caso, el 75% de los encuestados confirmó dicha necesidad y los demás temas que se derivan se implementarán junto con el Departamento de Recursos Humanos para la atención y administración del personal.

Los resultados también demuestran que existen procedimientos y herramientas como el Manual de Recursos Humanos, el cual no todo el personal conoce, así también, algunos Gerentes ponen en práctica la Evaluación del Desempeño; Recursos Humanos tiene pendiente implementar e institucionalizar algunos procedimientos y prácticas actuales que le son propias pero que por falta de organización y personal no se aplican.

Cuadro No. 3.

PREGUNTA No.	PORCENTAJE MAS ALTO (NO)	PORCENTAJE MAS BAJO (SI)	RESPUESTA DE LOS ENCUESTADOS
1	75%		¿La estructura actual de Recursos Humanos permite cumplir con los objetivos de la organización de acuerdo a su Misión y Visión?
3		25%	¿Son funcionales los Manuales de Recursos Humanos existentes?
4	75%	25%	¿Aplican algún Programa de Inducción, Capacitación y Desarrollo para el personal?

7. PROPUESTA:

Tomando en cuenta los resultados del estudio en el área de Recursos Humanos, se propone: organizar el departamento de Recursos Humanos con un Administrador de Recursos Humanos que se contrate como personal temporal por Honorarios, bajo la modalidad de Servicios profesionales y una o un Asistente de Recursos Humanos bajo la modalidad de personal en relación de dependencia, con prestaciones y beneficios, con dependencia del Gerente Administrativo-Financiero; tomando en cuenta las funciones que estos puestos desarrollarán, y específicamente por presupuesto y por la cantidad de empleados que la organización posee actualmente.

A continuación se describen las funciones, objetivos y perfil de cada uno de los puestos que se proponen, una proyección del presupuesto que se considera necesario para implementar y organizar el área de Recursos Humanos y el organigrama actual de la organización donde aparecen los nuevos puestos propuestos.

7.1 Funciones de Puesto Administrador de Recursos Humanos:

7.2 **Objetivos del puesto:**

- Desarrollar adecuadamente la Cultura Organizacional de Mercy Corps.
- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la organización.
- Mantener la integración y socialización de la organización, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivos.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Desarrollar la vocación de servicio en la organización, enfocada en valores y una cultura participativa de trabajo en equipo, para satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo organizacional.
- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente.
- Crear un sistema técnico, objetivo, sencillo, estandarizado y factible de Evaluación de Desempeño para todo el personal

7.3 Políticas:

- Mantener una comunicación positiva entre empleados y organización.
- Divulgar y hacer participe a todo el personal sobre la Visión y Misión de la organización y así alcanzar los objetivos de la misma.

7.4 Funciones específicas:

Deberes y Responsabilidades: Los deberes y responsabilidades del Administrador de Recursos Humanos son variadas y de suma importancia para el desarrollo de la organización, ya que de su labor depende el mantenimiento y crecimiento de la calidad de los empleados. Su labor debe de ser entre otras:

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la organización.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que respecta a los registros, archivos, información, comunicación y otros servicios comunes.

- Coordinar y participar con la Dirección y Gerentes de Proyectos, en la elaboración de normas y políticas administrativas.
- Velar por la observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.
- Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.
- Llevar a cabo la selección y contratación de personal con base en los informes y pruebas efectuadas, con el apoyo de los Gerentes solicitantes de personal y Asistente de Recursos Humanos.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la organización y velar porque se cumplan las normas de personal.
- Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la organización.
- Deberá preparar y mejorar las técnicas de selección de los nuevos empleados, desde formatos hasta los exámenes necesarios para los diferentes niveles.
- Es su deber y responsabilidad obtener la mayor cantidad posible de aspirantes a un puesto para lograr

conseguir a las personas de mayor calidad basado en valores.

- Debe estar pendiente del trabajo de sus colaboradores para evitar cualquier problema.
- Deberá estar al tanto de los avances y mejoras en las técnicas de selección de personal en el ámbito internacional.
- Debe de trabajar de manera coordinada con los demás Gerentes para preparar los mejores programas de capacitación para cuidar la calidad del personal.
- Debe cuidar que las políticas se cumplan de manera puntual sin hacer excepciones.
- Velará por la seguridad e higiene que resguarden la integridad de los empleados.
- Deberá estar al tanto del crecimiento de los empleados, cuidando de promover los puestos entre los empleados con mayor experiencia y que se encuentren más capacitados.
- Además, debe acudir a los cursos necesarios en lo que a reformas laborales y tributarias se refiere.
- Implementar y mantener actualizado un registro cuantitativo y cualitativo del personal de Mercy Corps para conocer de manera oportuna y ágil, la situación laboral de sus colaboradores.

- Mantener actualizado el Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos.
- Llevar el control de entradas y salidas del personal.
- Preparar los distintos instrumentos legales a ser utilizados en la contratación de recursos humanos, con asesoramiento y en coordinación con la consultoría jurídica.
- Responsable de preparar y trasladar las planillas de sueldos del personal en relación de dependencia y personal por honorarios al departamento financiero, en forma oportuna.

7.5 Función General: trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la organización y participar en la elaboración del plan estratégico y políticas administrativas de la organización y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten.

7.6 Dependencias: el Administrador de Recursos Humanos depende de manera directa del Gerente Administrativo Financiero, tiene relación de manera importante con los Gerentes de todos los proyectos con que cuenta la organización y Gerente Financiero.

7.7 Perfil de Puesto:

- Educación: Requiere grado Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial.
- Experiencia: Tres años como mínimo en trabajos relacionados con el área de administración de Recursos Humanos.
- Habilidad Manual: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de computo, programas actualizados y manejo de vehículo.

7.8 Funciones del Puesto del Asistente de Recursos Humanos:**7.9 Función General:**

Es responsable de planificar, organizar, coordinar, ejecutar las acciones de reclutamiento y selección de los recursos humanos, observando en todo su actuar que la dotación de recursos debe ser de acuerdo a procedimientos y políticas de personal de Mercy Corps; así como de Inducción y capacitación y necesidades de desarrollo de personal.

7.10 Funciones Específicas:

- Identificar necesidades de capacitación de personal técnico, administrativo y Gerencial.
- Diseñar, implementar y mantener actualizado un registro de personal elegible para los distintos proyectos.
- Efectuar procesos de reclutamiento interno y externo a Mercy Corps, procurando utilizar los medios más accesibles.
- Apoyar al Administrador de Recursos Humanos en diseñar e implementar un sistema de pruebas y evaluaciones que garantice una selección objetiva y técnica de recursos humanos, sobre criterios de eficiencia y capacidad, basada en valores.
- Constituir ternas de candidatos para la selección interna de personal previo a su envío externo.
- Mantenerse actualizado sobre las plazas vacantes existentes en Mercy Corps y todos los proyectos que la integran.
- Diseñar y ejecutar un sistema de inducción de personal de nuevo ingreso uniforme, actualizado e integral con aplicación a todo Mercy Corps, utilizando los medios que las capacidades y necesidades de la organización lo permitan.

- Someter a concursos de oposición, las plazas vacantes como primera instancia.
- Brindar apoyo en el desarrollo de eventos y actividades especiales que organice el Departamento de Recursos Humanos.
- Cumplir con aquellas funciones afines al área de trabajo, que sean asignadas por la Administración de Recursos Humanos.
- Mantener un registro actualizado de las plazas vacantes de Mercy Corps.
- Ejecutar los tramites administrativos correspondientes ante las instancias correspondientes, efectuar asignaciones, vacaciones, movimientos de personal, justificaciones, licencias, permisos, destituciones, renuncias, sanciones disciplinarias, control de honorarios, horas extras, fallecimientos, etc. y todo lo concerniente a pagos de prestaciones al personal.
- Expedir constancias de trabajo, certificados, identificaciones y otros documentos de interés institucional y de los trabajadores.
- Preparar y divulgar normas de observancia general para el personal de Mercy Corps.
- Brindar apoyo en el desarrollo de eventos y actividades especiales que organice el Departamento de Recursos Humanos.

- Llevar a cabo estudios técnicos de gestión y mejoramiento de los recursos humanos de Mercy Corps.
- Ejecutar aquellas funciones afines a la naturaleza de las funciones de la sección, que sean asignadas por el Departamento de Recursos Humanos.
- Preparar anualmente el Plan Anual de Capacitación de Mercy Corps.
- Planificar y llevar a cabo procesos técnicos e integradores de identificación de necesidades de capacitación en servicio.
- Preparar, ejecutar y coordinar los planes y programas de capacitación para el personal, con alta pertinencia con las necesidades y prioridades de Mercy Corps.
- Preparar y proponer un reglamento orientado al aprovechamiento equitativo, eficiente y eficaz de las oportunidades de capacitación, formación y actualización del personal de Mercy Corps.
- Proponer, promover, organizar y coordinar actividades, servicios y acciones institucionales orientadas a mantener relaciones armoniosas con el personal de Mercy Corps.

7.11 Dependencia:

Del puesto Gerente de Recursos Humanos depende directamente el Asistente de Recursos Humanos, con funciones de Reclutamiento, Nóminas, Capacitación, Inducción e Integración de Personal.

7.12 Perfil del Puesto:

- Educación: Pensum cerrado de la Carrera de Administración de Empresas o Psicología.
- Experiencia: dos años de experiencia en manejo de personal y aspectos referentes a Recursos Humanos, para lograr la consecución de los objetivos de la organización.
- Habilidades Humanas: Requiere de capacidad para trabajar con otras personas e interrelacionarse para motivarlas, tanto individualmente como en equipo.
- Habilidad Manual: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de computo, programas actualizados y manejo de vehículo.

7.13 GASTOS PROYECTADOS DE RECURSOS HUMANOS:

- a. Costo Mensual: Q. 10,750.00
 b. Costo anual: Q. 143,760.00
 c. Costo Equipo y Mobiliario: Q. 25,000.00

(Única compra)

7.14 Presupuesto detallado costo de personal:**Cuadro No. 4.**

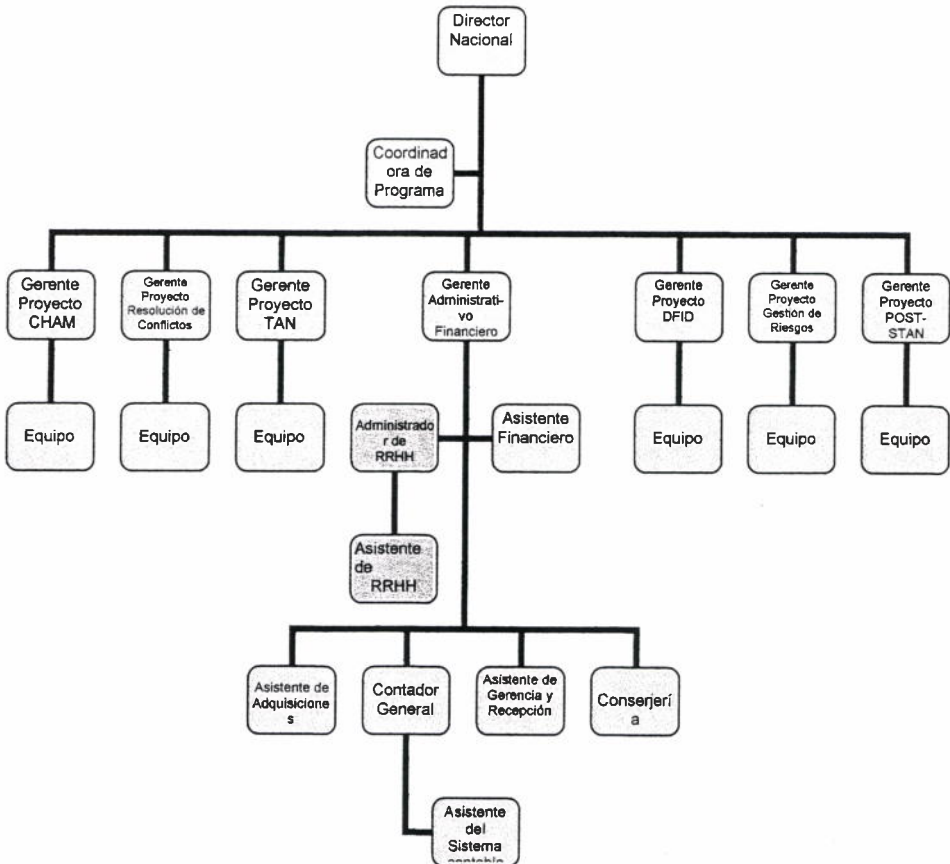
Líneas de Presupuesto	Cantidad	Base mensual	Bonif. Dto. 37-2001	Monto mensual	Monto anual	Prestaciones y Beneficios	Total Anual
Personal		Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.
Honorarios Administrador de Recursos Humanos	1	7,500.00	0.00	7,500.00	90,000.00	0.00	90,000.00
Sueldo Asistente de Recursos Humanos	1	3,000.00	250.00	3,250.00	39,000.00	14,760.00	53,760.00
Costo de Personal		10,500.00	250.00	10,750.00	129,000.00	14,760.00	143,760.00

7.15 Presupuesto proyectado de Mobiliario y Equipo.

Cuadro No. 5

Líneas de presupuesto	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Mobiliario y Equipo		Q.	Q.
Equipo de Cómputo, marca DELL o su equivalente.	2	10,000.00	20,000.00
Impresora Láser Hewlett Pakard	1	1,100.00	1,100.00
Escritorios tipo Secretarial 3 gavetas, con porta teclado.	2	900.00	1,800.00
UPS para el equipo	2	700.00	1,400.00
Silla tipo ejecutiva	1	450.00	450.00
Silla tipo Secretarial	1	250.00	250.00
Total Mobiliario y Equipo:			25,000.00

7.16 Organigrama propuesto para la organización:

Grafica No. 14

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Los resultados de la Evaluación Integral realizada en el área de Recursos Humanos del Departamento Administrativo y Financiero de la entidad extranjera denominada Mercy Corps, refleja ser una organización de reciente formación en Guatemala.

Desde sus inicios, fue contratada una Asistente Administrativa para la atención del personal, a fin de llevar control y registro del personal existente, además, brindar apoyo a las Gerencias cuando surge la necesidad de reclutar y seleccionar candidatos para determinados puestos a oposición, así mismo, atiende el archivo de personal a nivel de documentación.

La atención que ofrece al área de Recursos Humanos no está diseñada ni mantiene la contribución a un nivel apropiado a las necesidades del personal y de la organización, de acuerdo a la dimensión organizacional actual que posee.

Un Departamento de Recursos Humanos existe para apoyar a la Dirección y al personal en la tarea de lograr sus objetivos y Mercy Corps sin esta estructura no está obteniendo el apoyo necesario para cumplir con sus objetivos.

De acuerdo al crecimiento de las organizaciones, el Departamento de Recursos Humanos se va creando, especializando y debe plantear la administración del elemento humano no sólo para apoyo a los Gerentes en localizar candidatos a ocupar las plazas disponibles y a mantener los expedientes de los empleados.

Los resultados de la Evaluación Integral en el Área de Recursos Humanos refleja la deficiente administración del recurso humano, de acuerdo a las encuestas, opiniones y entrevistas que fueron efectuadas al personal de la organización, con base en los resultados obtenidos, que por no contar con una estructura definida y funcional de recursos humanos surge el problema de una deficiente administración del personal que conforman Mercy Corps Guatemala.

Al realizar la Evaluación Integral y efectuar las entrevistas al personal seleccionado, el planteamiento consiste en que la organización ha crecido en proyectos y en personal, creando la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos que se dedique exclusivamente al personal, con planes propios para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como buscar el desarrollo organizacional de Mercy Corps.

Los resultados de los cuestionarios han confirmado y coinciden, que es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos que cumpla con los objetivos de la organización. En este caso, el 75% de los encuestados confirmaron dicha necesidad y todos los demás temas con calificaciones más bajas pero que derivan de ella, es consecuencia de que no existe un Departamento de Recursos Humanos que cumpla con las necesidades y requerimientos del personal.

Actualmente, según los cuestionarios trasladados al personal, los resultados indican que no existen planes de desarrollo, planes de capacitación e integración y especialmente no se cuenta con planes de inducción en el área de trabajo. Cada Gerente de proyecto se encarga de darle inducción a su personal, sin embargo, no es suficiente ya que existen otros procesos y procedimientos de otras áreas que en determinado momento un empleado de nuevo ingreso se ve involucrado y al no prestarle la atención necesaria y la inducción respectiva, crea conflictos y desconocimiento hacia ciertos procesos y a la organización

El principal desafío del Departamento de Recursos Humanos, es lograr mejorar la organización de la que se forma parte, a medida que crece, el elemento humano adquiere más importancia y por consiguiente, mayor complejidad, haciéndolas más eficaces y eficientes.

Según la bibliografía revisada bajo estos términos, actualmente la función de recursos humanos no solo se limita a llevar los registros de los colaboradores actuales, velar por el cumplimiento de las leyes laborales y requisitos legales que competen al personal, sino que debe gerenciar para la gestión del conocimiento, productividad y talento humano; así como lograr el desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo y consecuentemente hacerles sentir la satisfacción de pertenecer a la familia de Mercy Corps.

Para lograr máxima eficiencia en el logro de objetivos comunes, se debe tomar en cuenta la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social.

Organización, significa orden y organizar tiene como resultado una estructuración técnica y formal que se considera como marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente, por lo que la estructura en una organización es creada, mantenida por el equipo directivo y gerencial, quienes son responsables de dirigir los destinos de una empresa u organización .

La Administración en el presente tema es importante, ya que define el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en equipo, alcancen con eficiencia metas en común, tomando en cuenta que la administración es la dirección de un organismo social y su efectividad descansa en alcanzar sus objetivos, mediante la habilidad de conducir a sus integrantes y colaboradores.

Bajo estos términos de referencia, se considera que los colaboradores de la entidad Mercy Corps Guatemala estarían satisfechos y motivados de pertenecer y formar parte de la organización para la cual trabajan.

9. CONCLUSIONES:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos de esta investigación, se llegó a la conclusión que el Departamento de Recursos Humanos es necesario para los colaboradores según pudieron manifestarlo, ya que no existen programas de desarrollo personal para ellos.
2. La falta de un Departamento de Recursos Humanos se detecta como una debilidad del deficiente manejo y administración del recurso humano de la organización, de acuerdo a los resultados de la investigación.
3. De acuerdo a los resultados del estudio efectuado, una sola persona sin funciones definidas para atención de todo el personal, no es suficiente, tomando en cuenta el crecimiento que la organización ha obtenido en los últimos dos años.
4. Con base al resultados de las encuestas, se refleja que los Gerentes de programas llevan a cabo algunas funciones de Recursos Humanos para sus subordinados, especialmente inducción en el puesto de trabajo, sin embargo, se han desatendido otras áreas específicas al

desarrollo personal y profesional del empleado dentro de la organización

5. La atención que presta el área de Recursos Humanos no está diseñada ni mantiene la contribución a un nivel apropiado a las necesidades del persona y de la organización, de acuerdo a su naturaleza y dimensión organizacional

10. RECOMENDACIONES:

1. Derivado de las conclusiones obtenidas a través de la investigación, se propone implementar la organización del Departamento de Recursos Humanos, con un Administrador y un Asistente de Recursos Humanos, tomando como base el número de empleados y duración de los proyectos y que se incorpore bajo la jerarquía del Departamento Administrativo Financiero, en tiempo breve.
2. Que el implementar y organizar el Departamento de Recursos Humanos a corto plazo, se convierte en una fortaleza para la organización, tomando en cuenta el grado de motivación que crea en el personal.
3. Organizar el Departamento de Recursos Humanos de Mercy Corps de acuerdo a su evolución institucional, con un Administrador y un Asistente de Recursos Humanos, con funciones y descripciones de puestos definidas.
4. El departamento de Recursos Humanos ya organizado, debe estar en capacidad para implementar herramientas en busca del cambio y desarrollo organizacional.

5. Se recomienda que la nueva estructura de Recursos Humanos sea organizada y administrada tomando en cuenta la naturaleza de Mercy Corps y los destinos que esta persigue.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

Armstrong, Michael.

Gerencia de Recursos Humanos.

Bogota, Colombia. 1991.

Beltethon de Gamboa, Evelyn.

Trabajo de Práctica Profesional Supervisada. Propuesta Metodológica para un Sistema de Monitoreo y Evaluación a Proyectos que se ejecutan en la Sede Regional de la Verapaz. Universidad Rafael Landívar. Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Centro Universitario del Norte, Universidad de San Carlos de Guatemala. Cobàn.2004.

19-27 p.

Bernal Torres, Cesar Augusto.

Metodología de la Investigación para Administración y Economía.

Mexico:

85-89 p.

Bobadilla Diaz, Del Aguila Rodríguez y Morgan. Percy Luis-Maria de la Luz.

Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo.

Guatemala. World Vision. 2000.

34 p.

Gómez Ceja. Guillermo.

Planeación y Organización de Empresas.

Mexico. McGraW-Hill. 1994.

191-192 p.

Editor.

Administracion de Recursos Humanos.

Hoja Informativa. 2005.

Internet/Content/ITCH.

Información sobre la Administración de Recurso Humanos.

Archivo hoja 9. jpg.

Perfil del Administrador de Recursos Humanos.

Documento de apoyo Empresa Electrica de Guatemala, S.A.

Werther W.B y K. Davis.

Admón. De Personal y Recursos Humanos. 2004.

2-36. p.

Koontz, Weihrich y Harold, Heinz.

Administración, Una perspectiva Global.

Mexico: McGRAW-HILL. 1994.

pp. 4-20. 374-377.

Mercy Corps.

Juntos Cambiamos el Mundo.

www.mercycorps.org

Informe Final. Autodiagnostico a Mercy Corps.

Metodologia I-STAR. 2005.

www.monografias.com.

Consideraciones generales para la elaboración de tesis de grado. Pag. 1 de 2.

www.monografias.com

Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos.

1-7. p.

Publicación enviada por Reynaldo Velásquez Zaldivar.

Organización de Un Departamento de Recursos Humanos.

1-2 p.

www.maps.com

Mapas de Guatemala.

www.infocoban.com

Mapa de Alta Verapaz.

Internet/Content/ITCH. Información sobre la Administración de
Recurso Humanos. Archivo hoja 1 de 4.; hoja 9 jpg.

www.calidad.org

www.logos.upb.edu.co

12. ANEXOS:

A continuación, documentos que respaldan la presente investigación:

Anexo No. 1

MAPA FODA DE RECURSOS HUMANOS

MAPA FODA						
AFI E A	INTERNO		EXTERNO		EXPECTATIVAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DA
RECURSOS HUMANOS	Personal con experiencia y capacidades administrativas.	Inadecuada estructura de Recursos Humanos.	Contratar a una persona que administre los recursos humanos.	Que el personal emigre a otras organizaciones.	La contratación de una persona encargada de recursos humanos beneficiara a la organización, contando con el personal idóneo para los puestos.	La falta de programas de capacitación e inducción, puede originar que los empleados no desarrollen adecuadamente sus funciones.
	Se practican principios y valores en el trabajo que realiza.	Falta de capacitación e inducción del personal.		Servicios de poca calidad hacia los beneficiarios.	La cultura organizacional permite implementar metas y objetivos para la organización.	
	Cuenta con un Departamento Administrativo.	Carece de un plan concreto de administración del recurso humano.				

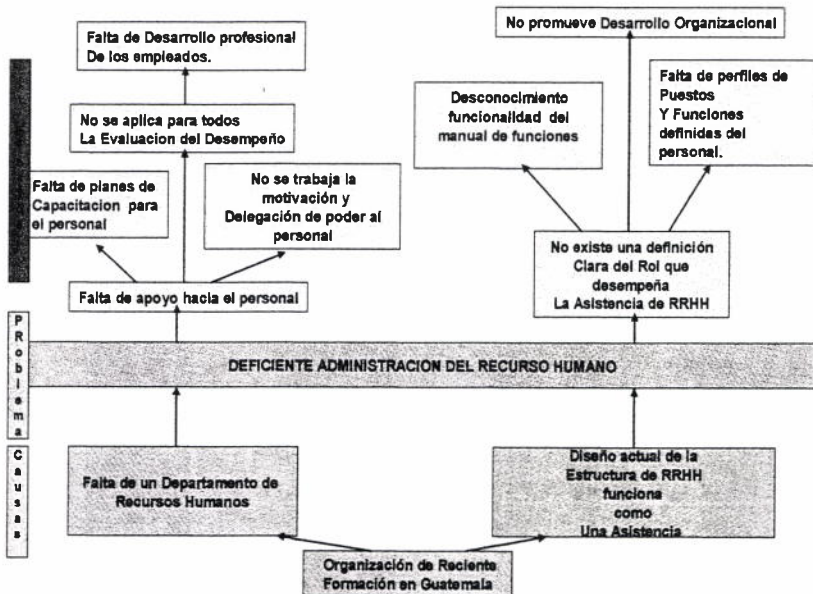
MAPA FODA						
AREA	INTERNO		EXTERNO		EXPECTATIVAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FO	DA
	Personal con vocación de servicio.	No existe programas de motivación al personal.			Los beneficios adicionales que la organización tiene para sus subordinados permitirán crear una conciencia de lealtad hacia la misma.	
		Inestabilidad emocional y desgaste del personal.			La implementación de programas de desarrollo personal se manifestara en motivación para el personal.	
		No hay concentración en las competencias esenciales de Recursos Humanos.			El área de Recursos Humanos se fortalecerá cumpliendo con el Rol que le corresponde.	
		La evaluación del desempeño no se ha institucionalizado.		Rotación de personal que ocasiona gastos no previstos.		
		La organización no socializa ni implementa el manual existente de recursos humanos.				El desconocimiento de manuales y políticas administrativas origina que se contrate personal inadecuado o a las necesidades de la organización.

Anexo No. 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Es una técnica que se emplea para identificar todos los problemas vinculados con un tema específico o con una situación dada, utilizando las relaciones causa efecto.

ARBOL DE PROBLEMA DE RECURSOS HUMANOS



Anexo No. 3**INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA EVALUACION
INTEGRAL:**

A continuación las preguntas presentadas en forma escrita, al personal que integra la organización, las cuales se utilizaron para completar la información:

**CUESTIONARIO A PERSONAL DIRECTIVO, GERENCIAL Y
ADMINISTRATIVO DE MERCY CORPS.**

Angelina Mo de Pérez, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, se encuentra realizando un estudio de investigación, relacionada con el área de Recursos Humanos de la organización MercyCorps; por tal motivo, solicita de su valiosa colaboración para responder, según su criterio, a los siguientes cuestionamientos. Agradecemos su valioso aporte a esta investigación.

1. ¿Permite la estructura actual de Recursos Humanos, cumplir con los objetivos de la organización, de acuerdo a su Misión y Visión?

SI NO

Si su respuesta es negativa, indique por qué _____

2. ¿Permite la estructura actual de Recursos Humanos concentrarse en sus competencias esenciales?

SI

NO

Si su respuesta es negativa, indique por qué _____

3. ¿Hace posible la evolución institucional considerar un cambio de estructura de Recursos humanos a nivel de departamento?

SI

NO

4. ¿Conoce sobre la documentación de los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

5. Se dispone de un manual de apoyo para procedimientos de Recursos Humanos?

SI

NO

6. ¿Considera funcionales los Manuales de Recursos Humanos?

SI NO

7. ¿Existen programas de Induccion, Capacitacion y Desarrollo para el personal?

SI NO

8. ¿Incluye el Proceso de Induccion de Personal informacion sobre las funciones del empleado en su area de trabajo?

9. ¿Aplica su organización la Evaluacion del Desempeño a su personal?

SI NO

¿Con qué periodicidad se evalúa el desempeño del personal?

a) Cada 6 meses.

b) cada 12 meses.

c) Otro .

10. ¿Se toma en cuenta la evaluacion del desempeño para los incrementos salariales, si su respuesta es negativa, qué criterios utiliza?

SI NO

11. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?

SI

NO

12. ¿Se ha motivado y delegado poder al personal para asumir un mayor control de su trabajo?

SI

NO

13. ¿A su criterio, el personal es remunerado de acuerdo a

- a. Presupuesto del proyecto.
- b. Experiencia.
- c. Conocimiento
- d. Otros.

**CUESTIONARIO PARA ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE
RECURSOS HUMANOS DE MERCY CORPS:**



Angelina Mo de Pérez, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, se encuentra realizando un estudio de investigación, relacionada con el área de Recursos Humanos de la organización Mercy Corps; por tal motivo, solicita de su valiosa colaboración para responder, según su criterio, a los siguientes cuestionamientos. Agradecemos su valioso aporte a esta investigación.

1. ¿Cuál es la estructura actual de Recursos Humanos?

- a. Es una Sección _____
- b. Es una unidad de apoyo a la Dirección? _____
- c. Es un departamento _____

2. ¿Aplica los procesos de Reclutamiento y selección de personal?

SI

NO

2.1 Si su respuesta es afirmativa ¿Qué fuentes se toma en cuenta para el reclutamiento de personal?

- a. Radial _____
- b. Televisiva _____
- c. Por correo _____
- d. Periódico de mayor circulación _____
- e. Contacto personales _____
- f. Por referencias _____
- g. Otros _____

3. ¿Cuenta con flujo gramas para el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal?

SI

NO

8. ¿Existe un manual de perfiles y descripciones de puestos?

SI

NO

5. ¿Cuenta Recursos Humanos con un manual de procedimientos específico y funcional?

SI

NO

6. ¿Conoce el personal la aplicación de la Evaluación del Desempeño ?

SI

NO

7. ¿Se cuenta con un Programa de Capacitación para el personal?

SI

NO

8. ¿Todo el personal esta sujeto a Evaluación del Desempeño?

SI

NO

8. ¿Todo el personal está sujeto a Evaluación del desempeño?

SI

NO

8.1 Si su respuesta es afirmativa ¿Cada cuánto tiempo se realizan las Evaluaciones del Desempeño?

a. Cada 6 meses _____

b. Cada 12 meses _____

c. Otros _____

9. ¿Qué área es responsable de efectuar la Evaluación del Desempeño?

a. Recursos Humanos

b. Gerencia de los proyectos

c. La Dirección

10. ¿Ha recibido capacitación para implementar Evaluación del Desempeño al personal?

SI

NO

11. ¿Cuál es el criterio para la Evaluación del Desempeño del personal?

- a) Por cumplimiento de resultados y objetivos_____
- b) Por carga de trabajo_____

12. ¿Cómo fija Recursos Humanos el sueldo de un nuevo empleado?

- a. De acuerdo a escala salarial del mercado_____
- b De acuerdo al Salario mínimo _____
- c De acuerdo a presupuesto de cada proyecto _____
- d. Otro_____

13. ¿Ha realizado Recursos Humanos talleres motivacionales para el personal?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa cada cuánto tiempo realiza los talleres?

- a. Cada año_____
- b. Cada 6 meses_____
- c. Cada 3 meses_____

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL TECNICO DE MERCY
CORPS:**



Angelina Mo de Pérez, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, se encuentra realizando un estudio de investigación, relacionada con el área de Recursos Humanos de la organización MercyCorps; por tal motivo, solicita de su valiosa colaboración para responder, según su criterio, a los siguientes cuestionamientos. Agradecemos su valioso aporte a esta investigación.

1. ¿La estructura actual de Recursos Humanos permite cumplir con los objetivos de la organización de acuerdo a su Misión y Visión?

SI

NO

2. ¿Dispone de un manual de apoyo para procedimientos y Manejo de Recursos Humanos?

SI

NO

3. ¿Son funcionales los manuales de Recursos Humanos existentes ?

SI

NO

4. ¿Aplican algún Programa de Inducción, Capacitación y Desarrollo para el personal?

SI

NO

9. ¿El proceso de Inducción de Personal incluye información sobre las Funciones del Empleado en su área de trabajo?

SI

NO

6. ¿Con qué periodicidad se evalúa el desempeño del personal?

a. Cada 6 meses.

b. cada 12 meses.

c. Otro.

7. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?

SI

NO

8. ¿Se ha motivado y delegado poder al personal para asumir un mayor control de su trabajo?

SI

NO

Anexo No. 4

RECOPIACION DE INFORMACION DE LA EVALUACION INTEGRAL:

Esta información se obtuvo a través de entrevistas, observación y cuestionarios que se trasladó al personal Directivo, Gerencial, Administrativo, Técnicos de Coordinación y Personal Técnico, información de vital importancia para realizar la investigación y obtener los resultados esperados.

Para realizar el diagnóstico del Área de Recursos Humanos, se utilizó las técnicas de observación, análisis documental, encuestas, entrevistas, FODA matriz de cuatro áreas, que permitió la obtención de información para ser conocida, clasificada y analizada.

Para llevar a cabo la investigación objeto de estudio en la organización, se consideró que esta debía realizarse con participación directa de los involucrados en los procesos que se ejecutan.

Como primer paso, se elabora el instrumento para recolectar la información, considerando que debía ser de fácil manejo, diseñando una encuesta dirigida a los diferentes sujetos a encuestar.

Luego, se definió la muestra con relación al universo existente, tomando como base la fórmula: muestra = $N \times 19$ dividido $N + 19$, por medio de la cual se obtiene el porcentaje justo, que proporciona los datos que reflejan la situación que se investiga. Los sujetos encuestados fue el personal gerencial, directivo, administrativo y técnico; ubicados en la oficina sede y en la oficina de campo de Tukurú, Alta Verapaz.

A continuación se detalla, los sujetos, el universo, el procedimiento y la muestra que representa la cantidad de empleados que se encuestaron.

Cuadro No. 6

**DETALLE DEL PROCEDIMIENTO Y MUESTRA QUE
REPRESENTA LA CANTIDAD DE EMPLEADOS
OBJETO DE ENCUESTA**

SUJETOS	UNIVERSO	PROCEDIMIENTO	MUESTRA
Director Nacional	01		01
Personal Gerencial	08	8*19/8+19	05
Coordinadores	05	5*19/5+19	04
Personal Administrativo	06	6*19/6+19	05
Personal Técnico	15	15*19/15+19	08

La recolección de la información a Técnicos y Gerentes no fue posible obtenerla en su totalidad debido a ausencias prolongadas y no fue posible contactarlos en las fechas programadas para las encuestas.

A continuación, se presenta el detalle de la información obtenido a través de las boletas de encuestas; para mayor comprensión se

especifican los sujetos, el universo y el número de encuestados, citando las situaciones que más sobresalieron.

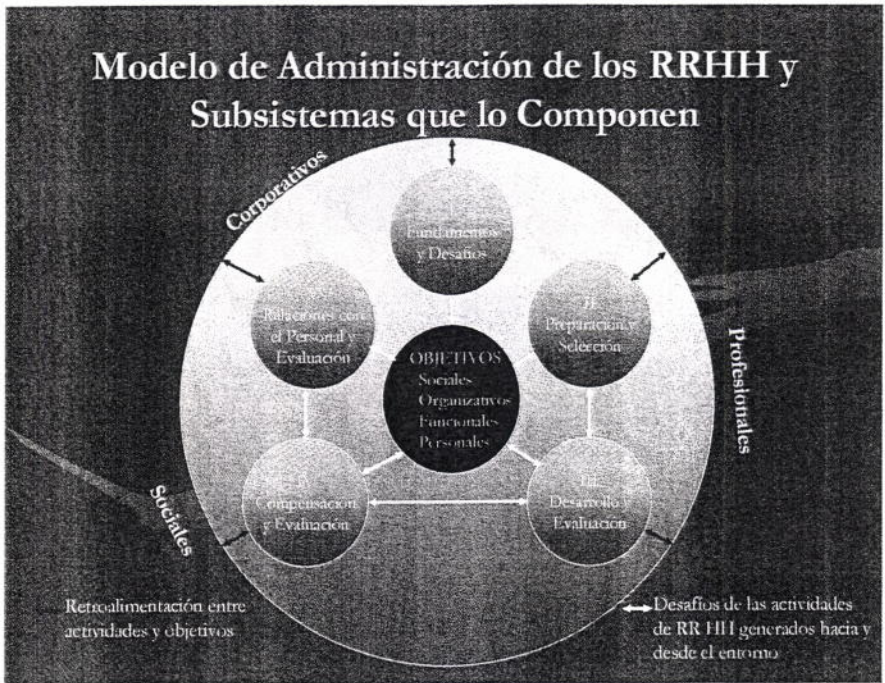
LISTA Y ANALISIS DE PROBLEMAS:

- Inadecuada estructura de Recursos Humanos, no cumple con la Misión y Visión de la organización.
- La estructura actual no promueve el desarrollo organizacional y profesional de los empleados.
- Cambio de estructura actual de Recursos Humanos a Departamento, de acuerdo a su evolución.
- No existe una definición del rol que desempeña Recursos Humanos.
- No se da una concentración en las competencias esenciales de Recursos Humanos.
- No se proporciona apoyo de parte de Recursos Humanos hacia el resto del personal.
- Desconocimiento de la funcionalidad del Manual de Recursos Humanos.
- No se aplica un Programa de Inducción, Capacitación y Desarrollo de Personal.
- No se le concede información al personal, sobre sus funciones en el área de trabajo.
- No se aplica Evaluaciones del Desempeño al personal, de forma periódica.
- La Evaluación del Desempeño se aplica parcialmente.

- No se trabaja la motivación y delegación de poder del personal.
- No existe un flujogramas para los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- No se cuenta con un Manual de Perfiles y Descripciones de Puestos.
- No hay socialización de los instrumentos de evaluación del desempeño a todo el personal.
- No se brinda capacitación para implementar un Plan de Evaluación del Desempeño.
- No se aplica un Plan para realizar talleres de motivación.
- La actual estructura de Recursos Humanos no promueve procesos de Desarrollo Organizacional.
- No se promueve el desarrollo y crecimiento profesional.
- Falta de una política institucional para implementar la Evaluación del Desempeño a todos los programas y niveles.
- Falta de oportunidad técnica para la toma decisiones.

Anexo 5

MODELO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DE SU ENTORNO



Un sistema se da cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Así mismo, todas las actividades que realiza el Departamento de Personal forman un sistema. Cada

subsistema es influido por los objetivos y las normas del Departamento de Personal en general y de la organización.

Para entender las actividades de la administración de personal es necesario conocer las fronteras del sistema. El entorno es un elemento importante, ya que la mayoría de los sistemas son abiertos. Por otro lado, Sistema Abierto es aquel que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera; en los sistemas abiertos la organización y los individuos son influidos por el entorno en el que operan. Por consiguiente, el Departamento de Recursos Humanos es un sistema abierto, ya que influyen varios elementos de la sociedad en él.

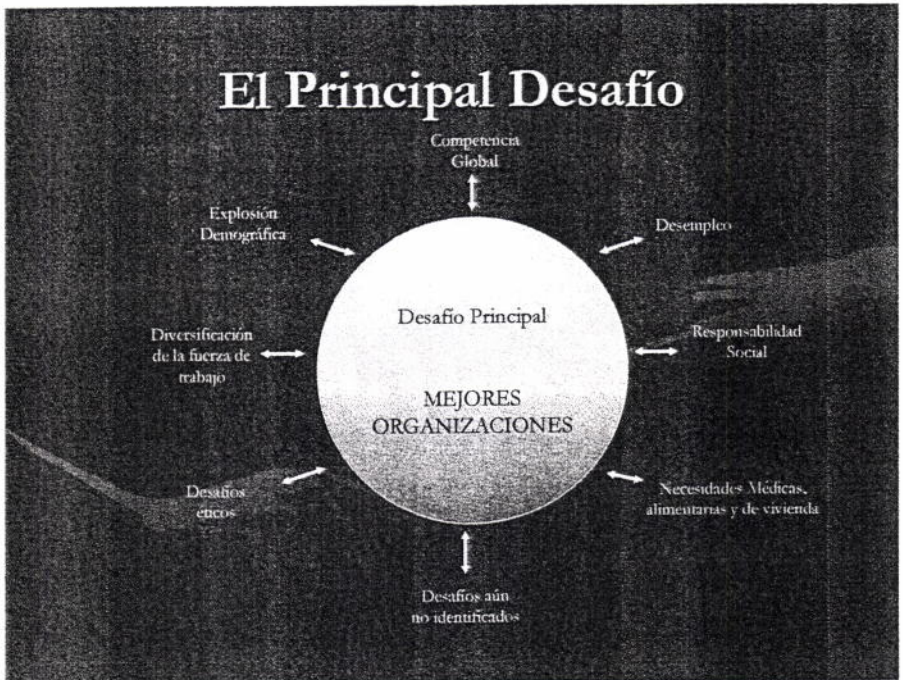
Fundamentos y desafíos:

Actividades de Administración de recursos humanos:

- **Objetivos Corporativos:** Cumplir con las obligaciones legales y proporcionar prestaciones, cumplir con las relaciones entre el sindicato y la empresa.
- **Objetivos Funcionales:** Planeación de los recursos humanos, relaciones con los empleados, selección, capacitación y desarrollo, evaluación, ubicación y retroalimentación.
- **Objetivos personales:** evaluación, ubicación y retroalimentación.

Anexo 6.

EL PRINCIPAL DESAFÍO DE RECURSOS HUMANOS



- Lograr el mejoramiento de las organizaciones de que se forma parte, haciéndolas más eficaces y eficientes.
- Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano.

- Ser Eficaz: Producir bienes y servicios aceptables para la sociedad.
- Ser Eficiente: Utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción
- de sus bienes y servicios.
- Eficaz+Eficiente=Productos/Insumos=Bienes y Servicios/Personal, Capital, MP, Energía.

ADMINISTRACIÓN REACTIVA Y PROACTIVA DE RECURSOS HUMANOS:

Los sistemas son muy útiles, sin embargo, es necesario implementar una administración proactiva, que se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos y no caer en la administración reactiva, que es la que espera hasta que ocurra un problema para resolverlo, lo cual es inapropiado y costoso.

Anexo No.7

RESUMEN DE RESULTADOS DEL AUTODIAGNOSTICO
REALIZADO,
CON BASE EN LA METODOLOGIA I-STAR.

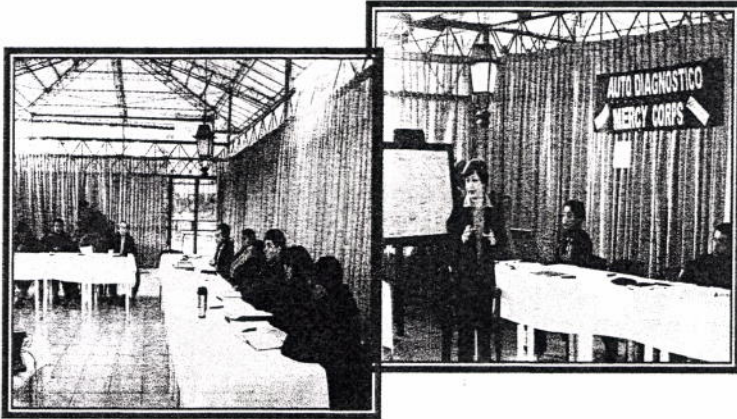
AUTODIAGNOSTICO

MERCY CORPS

**METODOLOGIA
I-STAR**

**Cobán, Alta Verapaz
30 de noviembre y 01 de diciembre 2005**

INFORME FINAL



III. INTRODUCCION AL AUTODIAGNOSTICO:

Al inicio de la actividad se procedió a una etapa de sensibilización e integración de los participantes, con el propósito que al encontrarse en un ambiente armonioso e identificada la facilitación del proceso de autodiagnóstico, permitiera la participación efectiva de los involucrados. Seguidamente, se procedió a aplicar las fases del proceso de la siguiente forma:

Primera Fase: Consistió en el análisis cualitativo (medición) y para ello se contactó un grupo focal de la organización Mercy

Corps, a través de la técnica de Mesa Redonda y de ello se obtuvo información producto de las preguntas generadoras formuladas.

Segunda Fase: A través del análisis cuantitativo, para lo cual individualmente los participantes realizaron la medición de estándares, de acuerdo a la metodología I-STAR, consistente en una medición de ocho áreas de capacidad, utilizando estándares de organizaciones de alto desempeño.

Tercera Fase: Por medio de la integración de resultados, para lo cual se realizó los análisis respectivos que se originaron de la primera y segunda fase.

Cuarta Fase: Incluyó la identificación de áreas de capacidad para el fortalecimiento organizacional; en este momento se trabajó en la prioridad de necesidades de fortalecimiento organizacional.

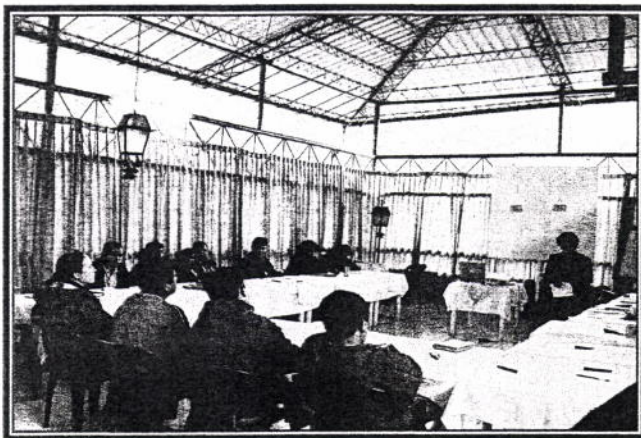
Quinta Fase: Consistió en la formulación de un plan de fortalecimiento organizacional.

IV. OBJETIVOS

- Identificar y establecer las necesidades básicas de fortalecimiento organizacional para la organización Mercy Corps, a través de la información obtenida de forma participativa.
- Analizar y medir el estado actual de la ONG en ocho áreas de capacidad organizacional, a través de una medición cuantitativa y cualitativa.
- Propiciar un espacio de autorreflexión sobre los resultados, producto del análisis desarrollado en proceso.
- Planificar las acciones para el fortalecimiento organizacional para los tres años proyectados.

V. DESARROLLO DEL TALLER:

Desarrollado en dos días a continuación se especifica:



IDEAS PRINCIPALES DEL PROCESO DE LA MESA REDONDA:

- Existe un desequilibrio entre misión-recursos y procesos.
- Debido al crecimiento acelerado, la capacidad para mejorar la calidad ha sido rebasada.
- La programación actual no se basa en el análisis del contexto.
- Los controles y manejo financiero, no están acordes a los manuales, normas y procedimientos.
- Toma de decisiones inadecuada, debido a su forma direccional y gerencial.

- Administración del recurso humano deficiente, no existen políticas clara que motiven y retengan al personal.
- El personal como base del logro organizacional, a través de un clima organizacional, crecimiento y desarrollo de personal interno.
- Programación estratégica de proyectos con impacto social.
- Actualización e implementación de sistemas administrativos y financieros.
- Falta de conocimiento y comunicación entre proyectos y niveles.
- Crecimiento sin desarrollo institucional.
- Oportunidad de desarrollo laboral.

PRINCIPALES SUGERENCIAS DE LA MESA REDONDA:

A. Calidad de Diseño de Programas:

- Que las propuestas de proyectos sean escritas por un equipo multidisciplinario nacional, de acuerdo al contexto de aplicación.
- Alerta amarilla: Es necesario definir ruta crítica para nivelar y mejorar los parámetros de conocimiento, motivación y práctica de Mercy Corps.

B. Colaboración relaciones externas:**C. Manejo Financiero:**

- Taller de capacitación administrativo y financiero.

D. Manejo de Recursos Humanos:

- Fortalecer el Departamento de Recursos Humanos
- Estimular al personal a través de promoción interna, revisar escala salarial y su política.
- Crear el Departamento de Recursos Humanos, para que se genere el desarrollo del personal.

E. Liderazgo y Dirección Estratégica:

- Considerar los estándares como un parámetro de diseño, ejecución y evaluación de proyectos, compatibles con la Misión, Visión y valores de Mercy Corps.
- Diseñar e implementar medios de comunicación para difundir información (trifolios, boletín informativo, sitio Web).

F. Participación y empoderamiento:

- Mejorar la comunicación de doble vía a través de reuniones periódicas y democráticas de equipo.

- Asumir la responsabilidad individual en el cumplimiento de roles, funciones, procedimientos, búsqueda de información, toma de decisiones y proactividad.

G. Mobilización de recursos:

H. Aprendizaje organizacional:

- Propiciar los espacios de análisis y reflexión para desarrollar los procesos organizacionales de Mercy Corps.
- Crear una estrategia de comunicación.

COMENTARIOS:

- Los estándares son aportados por organizaciones de alto rendimiento, lo cual es la evidencia, de las áreas que debemos fortalecer.
- Plantear recomendaciones que la práctica eleve a una calificación de siete. El nivel promedio real es de 5.1, lo cual es bajo y se debe llegar a un nivel de alta capacidad.
- Priorizar las recomendaciones que deben tener un criterio, ser más prácticas y más concretas.
- Es importante realizar un diagnóstico de necesidades, sin embargo, existen otros aspectos prioritarios a estabilizar cualitativa y cuantitativamente; para luego integrar y tomar decisiones concretas. Todos estos análisis indicaran hacia

donde se debe enfocar el Plan de fortalecimiento de Mercy Corps.

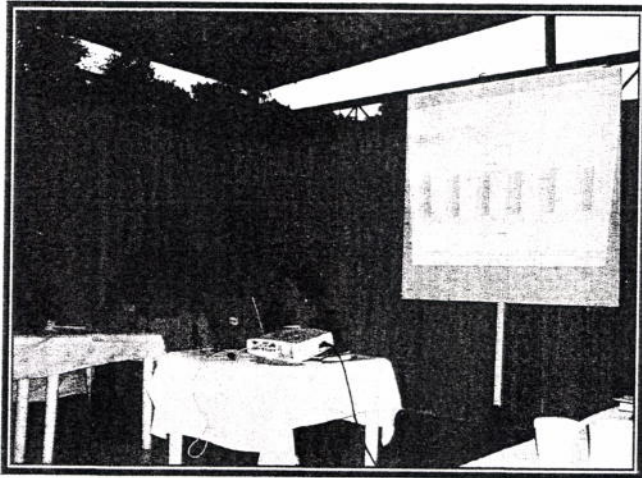
- Se está conciente de lo que representa cada área para Mercy Corps.
- Los resultados no concuerdan en la Mesa Redonda, ya que se dice lo que se piensa y luego se realizan valorizaciones. Por otro lado, se compara la organización con las de alto desempeño.

VI. ANALISIS DE REPORTE DE GRÁFICAS:

1. ANÁLISIS DE GRÁFICAS DE ESTÁNDARES POR ÁREAS DE CAPACIDAD:

Se involucra al grupo en una discusión sobre la primera página del reporte. Se ofreció una orientación general sobre las gráficas de barras, recordando al grupo que el enfoque del reporte se encuentra en fortalezas relativas y áreas de mejoría. Se invitó a reflexionar bajo el siguiente enfoque:

- Estándares con mayor fortaleza.
- Estándares de mayor debilidad.
- Estándares que más sorprendan.
- Estándares donde exista mayor separación entre motivación y práctica.



2. Resultados Obtenidos:

ANALISIS GENERAL DE LA GRÁFICA RESUMEN DE LAS OCHO AREAS DE CAPACIDAD

RESUMEN DE RESULTADOS

<i>Clave de Color</i>	Alta Capacidad	Moderadamente Alta Capacidad	Moderadamente Baja Capacidad	Baja Capacidad
<i>Lugar de Color</i>	Calificaciones Más Altas (1-4)	Calificaciones Más Bajas		

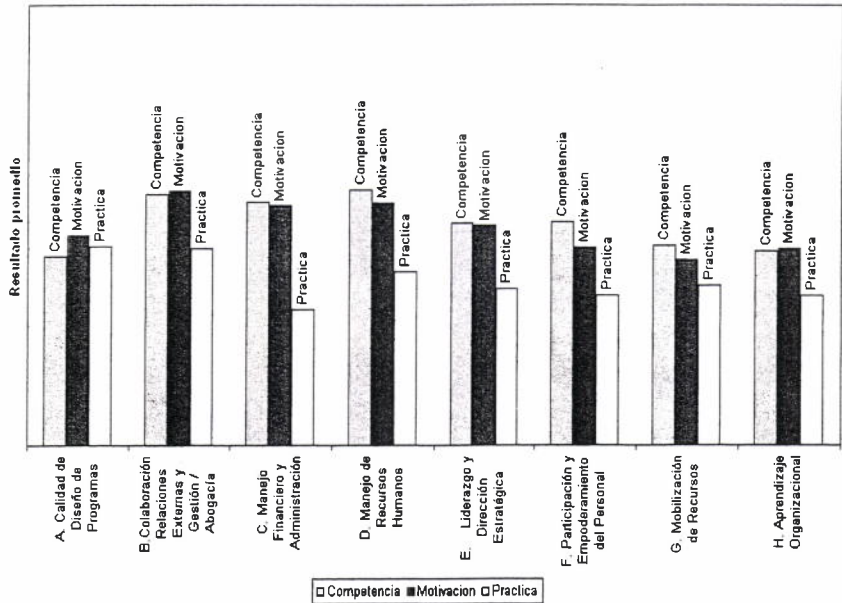
		Dimensión				
		Calificación General	Lugar	Competencia	Motivación	Práctica
Capacidad	A. Calidad de Diseño de Programas	6.0	5	5.7	6.3	6.0
	B. Colaboración, Relaciones Externas y Gestión/Abogacía	6.8	1	7.3	7.3	5.9
	C. Manejo Financiero y Administración	6.2	3	7.1	7.0	4.4
	D. Manejo de Recursos Humanos	6.6	2	7.4	7.1	5.3
	E. Liderazgo y Dirección Estratégica	6.0	4	6.5	6.5	4.9
	F. Participación y delegación de autoridad del personal	5.8	6	6.6	6.0	4.7
	G. Mobilización de Recursos	5.5	7	6.0	5.6	5.0
	H. Aprendizaje Organizacional	5.5	8	5.9	5.9	4.7
	Promedio por Dimensión			6.6	6.5	5.1

- Existe conocimiento en general, estamos motivados pero la práctica es muy baja.
- Conocimiento adecuado, motivación adecuada, sin embargo en la práctica estamos mal.
- El área B “Colaboración, Relaciones Externas y Gestión e Incidencia” es el más alto.
- En una situación ideal las barras deberían estar equilibrados. En los estándares A “Calidad de Diseño de Programas” y G “Movilización de Recursos”, corresponde a lo esperado.
- En los estándares C “Manejo Financiero y Administración”, D “Manejo de Recursos Humanos”, E “Liderazgo y Dirección Estratégica” y F “Participación y Empoderamiento del Personal”, es donde tenemos necesidad de intervención.
- Es sorprendente el estándar D “Manejo de Recursos Humanos”.
- En el estándar A “Calidad de Diseño de Programas”, la práctica está un poco arriba del conocimiento, se interpreta que se están ejecutando sin conocimiento.

Gráfica No.9

ANÁLISIS DE GRAFICAS DE MEDICION DE ESTÁNDARES

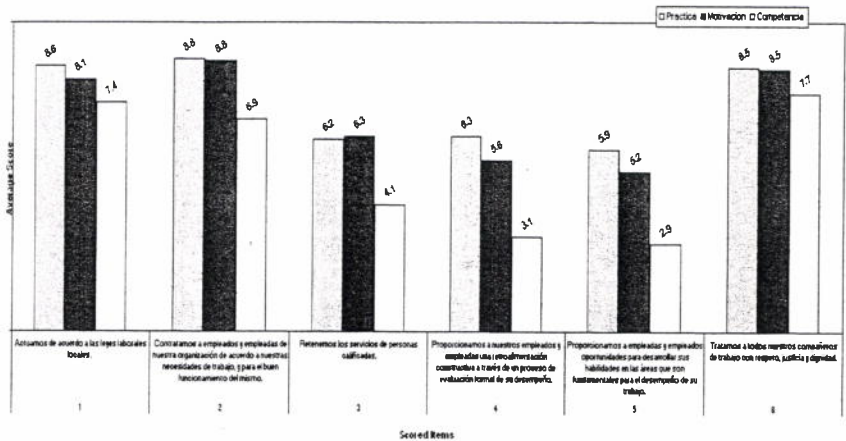
Gráfica de resumen de barras



Grafica No. 10

D. Manejo de Recursos Humanos

Calificación Real	Promedio de Calificación		
	Lugar	Competencia	Motivación
5.6	2	7.4	7.1



Differences of greater than +1 (excluding Motivation) are significant.

D. MANEJO DE RECURSOS HUMANOS:

Estándar más bajo:

Se registran los estándares número cuatro y número cinco, con una brecha muy amplia en la valoración de las tres dimensiones.

Estándar más alto:

Se registra el número seis, con cierto equilibrio entre las tres dimensiones.

Sobresaliente:

La mayor separación existente entre motivación y práctica, se registra en el estándar número cinco, debido a que no existe una Evaluación del Desempeño, ni una acción de mejora.