

8100-

PE-EU-206  
GIP2  
C-2

B. Upana-I-16, 235-2, 010 C-2

**Creación de un Departamento de Recursos Humanos  
para una empresa de la cabecera departamental de Chiquimula**  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Mario Neftalí Galván Sancé

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, Asesor  
Lic. Balbino Chacón Pérez, Revisor

Chiquimula, octubre de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. . Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. S.c. . Alba Rodríguez de González

**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Claudia Melina Sagastume

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ana Dilia Peña Carranza

**Examinador**

Lic. Jesús Morales Acevedo

**Examinador**

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

**Examinador**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

**Asesor**

Lic. Balvino Chacón Pérez

**Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientiam ante lucra, adquirere sapientiam."

REF.:C.C.E.E.0008-2010-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana, tutor y licenciado Balbino Chacón, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA". Presentada por el estudiante Mario Nefali Galván Sancé, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00177, de fecha 20 de junio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

Zacapa 10 de abril de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Lic. En Administración de Empresas (ACA)  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”**, realizada por: **Galván Sancé, Mario Nefali**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de noventa y ocho puntos (98) de 100 puntos.

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

  
Lic. Omar Alexander Ardana Portillo  
Administrador de Empresas  
Tutor

Guatemala, 15 de mayo de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Lic. En Administración de Empresas (ACA)  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema **“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA”**, realizada por: **Galván Sancé, Mario Nefali**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa (ACA), he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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

  
Lic. Balbino Chacón Pérez  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 767.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante Galván Sancé, Mario Nefali con carné 0913050 aprobó con ochenta y ocho (88 pts.), el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de junio de 2010. \_\_\_\_\_

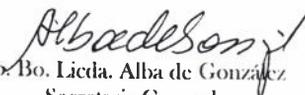
Para los usos que al interesado estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de octubre de dos mil diez. \_\_\_\_\_

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol  
Directora



Registro y Control Académico

  
Vo. Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General

Diana Toledo  
C.C. Archivo



## CONTENIDO

Resumen.....	1
--------------	---

Introducción.....	2
-------------------	---

### Capítulo 1

1. Marco teórico.....	4
1.1 Departamento de recursos humanos.....	4
1.2 Administración del recurso humano .....	5
1.3 Planeación de los recursos humanos .....	6
1.4 Provisión de recurso humano .....	6
1.5 Preparación y selección.....	6
1.5.1 Manual de puestos y funciones .....	7
1.6 Análisis y diseño de puestos.....	7
1.6.1 La demanda de los recursos humanos .....	8
1.6.2 Banco de datos .....	8
1.6.3 Reclutamiento de personal .....	9
1.6.4 Selección de personal .....	9
1.6.5 Proceso de selección.....	9
1.6.6 Contratación de personal .....	10
1.7 Organización de un departamento de R.H.....	10
1.8 Estructura Organizacional.....	11

### Capítulo 2

2 Planteamiento del problema .....	12
2.1 Título de Investigación.....	13
2.2 Justificación.....	13
2.3 Objetivos.....	13
2.3.1 General.....	13
2.3.2 Específicos .....	14

2.4	Alcance y límites .....	14
2.4.1	Alcances .....	14

### **Capítulo 3**

<b>3</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>15</b>
3.1	Tipo de investigación .....	15
3.2	Sujetos de investigación .....	15
3.3	Instrumentos .....	15
3.4	Procedimiento.....	16
3.5	Diseño de la investigación.....	17

### **Capítulo 4**

<b>4</b>	<b>Aporte.....</b>	<b>18</b>
4.1	Para la empresa.....	18
4.2	Para la Universidad .....	18
4.3	Para Guatemala .....	18

### **Capítulo 5**

<b>Análisis de los resultados .....</b>	<b>19</b>
---	-----------

### **Capítulo 6**

<b>Resultados de la investigación.....</b>	<b>26</b>
--	-----------

**Capítulo 7**

**Conclusiones ..... 35**

**Capítulo 8**

**Propuesta de mejora ..... 36**

**Capítulo 9**

**Fuentes de consulta ..... 40**

**Capítulo 10**

**Cronograma ..... 41**

**Anexos ..... 42**

**Anexo 1 Evaluación integral ..... 43**

**Anexo 2 Diagnóstico ..... 60**

**Anexo 3 Entrevista estructurada para el Gerente ..... 68**

**Anexo 4 Cuestionario dirigido al personal administrativo ..... 70**

**Anexo 5 Ejecución de la propuesta ..... 72**

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla No.1. Causa de la demanda de recursos humanos a futuro .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla No.2. Costo beneficio de la propuesta .....</b>	<b>39</b>

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo primordial la creación de un departamento de recursos humanos en una empresa que se dedica a la venta de productos comestibles (Frituras y golosinas) en la cabecera departamental Chiquimula. Además, analizar la importancia de implementar en la estructura organizacional actual, el departamento en mención y sus funciones. Debido que desarrollando una adecuada planeación del recurso humano, se logra que la empresa obtenga y retenga la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere; y que esté en capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit de personal.

Para que la empresa pueda cumplir en un 100% los objetivos a corto, mediano y largo plazo, necesita crear dentro de la estructura organizacional actual un departamento de recursos humanos, quien tendrá que cumplir con las diferentes funciones de la administración de personal. La información obtenida fue recopilada a través de una entrevista estructurada con catorce preguntas abiertas la cual fue efectuada a la Gerente y un cuestionario estructurado con doce preguntas cerradas al personal administrativo, lo que permitió diagnosticar como están aplicando los procesos de la administración de recursos humanos y la estructura organizacional actual; la investigación realizada es de carácter descriptivo.

La presentación de los resultados de la entrevista y el cuestionario fue a través de una cédula para la Gerente incluyendo la pregunta con el análisis y para el cuestionario del personal administrativo una gráfica una pregunta incluyendo el análisis de la respuesta. El análisis y discusión de los resultados fueron la base para la elaboración de la propuesta, la cual incluye un diagnóstico que permitió identificar la situación actual de la empresa en la aplicación de los procesos de la administración de recursos humanos y la estructura organizacional del departamento y sus funciones.

## Introducción

El recurso humano es indudablemente uno de los más importantes para la empresa, pero a la vez es uno de los más difíciles de manejar; debido a que los individuos son seres que cuentan con un conjunto de hábitos, que no siempre, son positivos para el desarrollo de la empresa. Es por esto que la administración del recurso humano realiza una función de staff, la cual desempeña sobre todo un papel consultivo dentro de la empresa, que se encarga de asesorar al personal de la alta gerencia, niveles medios y bajos, para poder aprovechar al máximo las fortalezas de las personas y minimizar las debilidades de las mismas.

Por lo expuesto anteriormente se considera necesario que, actualmente la empresa debe contar con un departamento que se encargue de la administración del personal; ya que aunque se cuente con un buen administrador no significa que todo en la empresa funcionara de lo mejor, porque sabemos que el trabajo que tiene que desarrollar el administrador, o gerente dentro del proceso administrativo en la empresa es bastante extenso, pues tiene diversas responsabilidades como planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar, lo cual es difícil, mayormente cuando en la organización se cuenta con una cantidad grande de personal y que aunque el administrador elabore buenos planes y utilice métodos avanzados, es probable que no obtenga el cien por ciento de resultados positivos, ya que él sólo no podrá con toda la tarea.

Por lo anteriormente indicado es necesario contar con un departamento de recursos humanos, que ayude a mejorar el desempeño de la fuerza laboral para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, mayormente que en la actualidad vivimos la era de globalización, por lo que se necesita conocimiento, técnica y responsabilidad para hacer eficientes y productivas las empresas y poder competir en el mercado nacional e internacional. En este sentido es el personal el que hace posible la competitividad de una empresa, siendo uno de los objetivos al crear un departamento de recursos humanos poder lograr la optimización y crecimiento de toda organización; no olvidando que el recurso humano es uno de los elementos básicos y que dependerá de la correcta contratación y capacitación que realice el departamento de recursos humanos el triunfo o fracaso de las empresas y que, en algunos momentos la ejecución de

ciertas actividades de índole laboral; no son de orden tecnológico sino eminentemente de relaciones interpersonales.

# Capítulo 1

## 1. Marco teórico

### 1.1 Departamento de recursos humanos

Este departamento es el encargado de llevar a cabo el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

Según Werther y Davis (2008: 1), “el objetivo de los departamentos de capital humano, hasta hace muy poco designado también como departamento de recursos humanos o departamentos de personal; es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor estos departamentos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad. Dentro de este marco de referencia el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable”

Para Villegas Ayala, Sabino (2004: 21-22), “por lo general, un área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados”

A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad. En toda empresa por pequeña que sea, siempre habrá por lo menos una persona, que además de sus tareas que realice, se dedique a acciones de personal, como por ejemplo: llenado de planillas, control de asistencia, llevado de files o carpetas de los colaboradores, etc.; sin embargo las empresas medianas y grandes han visto la necesidad de crear

unidades o áreas administrativas especializadas de personal, para que desarrollen funciones específicas propias del área

## 1.2 Administración del recurso humano (ARH)

El presente y futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos.

El propósito de la administración de los recursos humanos según Werther y Davis (2008: 8,9), “es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios, formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia, es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área”

Según: Mondy y Noé (2005: 4), La ARH “es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros, esto requiere una ARH eficaz.

Para Chiavenato (2000: 149), “la administración de los recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaños.

### 1.3 Planeación de los recursos humanos

Para Werther y Davis (2008: 124), la planeación de los recursos humanos “es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización”. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas en personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permite llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Siguen indicando los autores que si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico operativo y funcional.

Según Mondy y Noe (2005: 99), la planeación de recursos humanos, “es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite.

### 1.4 Provisión de recursos humanos

La provisión de recursos humanos, según Chiavenato (2000: 178), “es el proceso que responde por los insumos humanos e implica todas las actividades relacionadas con investigaciones de reclutamiento, contratación y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

### 1.5 Preparación y selección

Contar con un sistema central de información y con una base de datos confiable constituye una necesidad esencial de todo departamento de capital humano. En la organización, el ciclo del empleo da principio con una clara comprensión de los puestos que se necesita cubrir y los planes que se han formulado para llenarlos. En ese punto, el departamento de recursos humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas necesarias para que la corporación alcance sus objetivos. La identificación y la selección de talento son de importancia crucial. Werther y Davis (2008: 87)

Según Mondy y Noé (2005:107). “Casi todas las funciones de la administración de recursos humanos se pueden mejorar por medio del uso de un sistema de información, cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se puedan basar las decisiones de los recursos humanos. Este sistema también debe ser rentable”

### 1.5.1 Manual de puestos y funciones

Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Por otro lado Werther y Davis (2008: 99), indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

Para los procesos de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia un manual de puestos y funciones; ya que incluye los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo con que cuenta toda empresa; dicho de otra manera aquellos requisitos (conocimientos, experiencia y habilidades necesarias) y tareas, responsabilidades de cada posición de trabajo, según lo manifestado por Werther y Davis (2009: 152)

### 1.6 Análisis y diseño de puestos

Werther Y Davis (2008: 91), expresan que “la información acerca de los puestos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

Mondy y Noé (2005: 86), nos dicen que el análisis de puestos, “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

### 1.6.1 La demanda de los recursos humanos

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación. (Werther y Davis, (2008: 125-126)

Para Werther y Davis, las principales causas de la demanda de recursos humanos a futuro se resumen en la siguiente figura:

Tabla No. 1  
Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: Werther y Davis (2008: 126)

### 1.6.2 Banco de datos

El banco de datos presenta dos opciones: 1ª.) Recibir expedientes para posiciones futuras y 2ª.) El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. (Werther y Davis, 2008)

### 1.6.3 Reclutamiento de personal

Para Mondy y Noe (2005: 119), el reclutamiento se refiere a “atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”.

Según Werther y Davis (2008: 152), “el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”. En términos generales, es un sistema de información, a través del cual las empresas publican y ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

Asimismo, Mondy y Noe (2005: 127), indican que frecuentemente, “el reclutamiento empieza cuando un gerente inicia una requisición de empleados, es decir, un documento que especifica el puesto, departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.

### 1.6.4 Selección de personal

Según Mondy y Noe (2005: 162), la selección de personal, “es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”.

El objetivo de la selección de personal es: la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, más ampliamente, entre los candidatos reclutados aquellos más idóneos a los cargos existentes en la empresa. La selección intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo; y, la eficiencia del hombre en el cargo, según lo indicado por Chiavenato (2000).

### 1.6.5 Proceso de selección

Para Werther y Davis (2000: 180), el proceso de selección, consiste en “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados”.

Siguen indicando que los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. El proceso se inicia en el momento que una

persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### 1.6.6 Contratación del personal

De acuerdo a Werther y Davis (2008: 218), la contratación es aquella etapa en la cual se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

De acuerdo a Louart (2000), la contratación es un proceso que conviene gestionar con sumo cuidado, ya que representa la legislación de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Comunicar al empleado la decisión de ser aceptado dentro de la organización es responsabilidad del departamento de recursos humanos, la cual puede ser vía telefónica o a través de una carta. Esta oferta confirma los detalles del empleo, beneficios, salario y otros. Asimismo, establecer el tiempo en que el solicitante debe llegar a una decisión final.

### 1.7 Organización de un departamento de recursos humanos

Chiavenato dice que “a fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de administración de recursos humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada”.

Por lo común un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y, por lo general, lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de ley y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

## 1.8 Estructura organizacional

Según Koontz y Wehrich (2004:2 42), La estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Según Chiavenato (2000: 152), la administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo; de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

## Capítulo 2

### 2. Planteamiento del problema

La organización actualmente efectúa las actividades de reclutamiento, entrevistas, selección, integración, capacitación desarrollo del personal por medio de trabajadores con funciones en otros departamentos y la Gerente por último, es la encargada de aprobar la contratación y los registros de todo lo que se relaciona con el personal son archivados en cuadernos corrientes. Esta situación provoca la pérdida de tiempo cuando se trata de consultar datos de personas contratadas por la distribuidora.

Consecuencia de lo anterior se pudo determinar que existe rotación de personal por las razones siguientes: desconocimiento al puesto, falta de experiencia, carga de trabajo, falta de base de datos o historial del personal, despidos de la empresa, falta de diagnóstico de necesidades de capacitación y por lo mismo de un programa de capacitación para empleados, así como se carece de un mecanismo de reclutamiento, entrevistas, selección y contratación idónea para aprovisionamiento del recurso humano a la empresa objeto de estudio.

Lo anterior evidencia la falta de una área encargada formalmente de llevar a cabo el proceso de aprovisionamiento de recursos humanos en la empresa. De continuar con la problemática actual provocaría la no contratación idónea de personal que garantice el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, lo cual se verá reflejado en los procesos de comercialización y administración de la empresa.

De lo anterior es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Cómo afecta la falta de un departamento de recursos humanos en la empresa para administrar el capital humano?

## 2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la falta de un departamento de recursos humanos en la empresa para administrar el capital humano?

## 2.2 Justificación

La investigación tuvo como propósito sistematizar y aplicar a una realidad concreta la teoría u conceptos básicos relacionados al departamento de recursos humanos porque tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas que trabajan en una organización. La implementación del departamento de recursos humanos, si bien es cierto conlleva un gasto; se debe evaluar el beneficio/costo que se mide a través del alcance de los objetivos, también el hecho de contar con calidad de personas que de una manera eficiente y eficaz se desarrolla dentro de la organización. Por lo anterior es necesario analizar y evaluar los elementos principales que el departamento de recursos humanos aportará al desarrollo y aprovechamiento del recurso humano en la organización en función de los objetivos de la empresa.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo general

Identificar la necesidad de la creación del departamento de recursos humanos en la organización para llevar a cabo los procedimientos y funciones relacionadas con la administración del personal de manera eficaz.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia y beneficios de implementar el departamento de recursos humanos para llevar a cabo los procesos de admisión y empleo de las personas.
- Diseñar un modelo funcional, estructural y operativo de un departamento recursos humanos adaptado al tamaño de la empresa.

- Exponer las funciones esenciales de un departamento de recursos humanos relacionados con los servicios que proporciona al desarrollo de la empresa.

## 2.4 Alcances y límites

### 2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios específicamente de frituras, instalada en Chiquimula.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 18 de Julio del 2009 al 03 de Abril del 2010

- Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre administración de recursos humanos para el tema relacionado a la provisión, tales como: Werther y Davis, Idalberto Chiavenato, Mondy y Noe, Harold Koontz y Heinz Weihrich, Barriga Sánchez, Francisco sabino Ayala Villegas, Fleitman, J., Franklin E. y Louart , P.

- Limitantes

No se permite el uso del nombre real de la empresa en la presente investigación

## Capítulo 3

### 3. Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo considerando el nivel de conocimiento descriptivo evaluativo, con enfoque Ex - post – factum lo que significa que se debe partir de hechos acontecidos concerniente con la administración de personal en la organización.

#### 3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron la Gerente General y el encargado del Departamento de Contabilidad quienes intervienen directamente en el proceso de selección y contratación del personal que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- La Gerente
- Personal administrativo (Auxiliar de gerencia, contabilidad, secretaria, atención al cliente, pagadora, jefe de bodega y liquidadora de cuentas)
- Una auxiliar de gerencia
- Dos personas del departamento de contabilidad
- Una secretaria
- Una persona de atención al cliente
- Dos pagadoras
- Una persona jefe de bodega
- Dos personas liquidadoras de cuentas

#### 3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista estructurada dirigida a la Gerente de la organización

Entrevista estructurada a la Gerente que consta de catorce preguntas que persigue obtener información relacionada al proceso de planeación de personal, reclutamiento, selección,

Inducción, capacitación, prestaciones y compensaciones, estructura organizacional y autoridad.  
(Ver anexo 3)

- Guía de cuestionario dirigida al personal administrativo

Cuestionario con una serie de doce preguntas cerradas que persigue obtener información relacionada al proceso de planeación del recurso humano y de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. (Ver anexo No.4)

### 3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visitas a la empresa para recabar información general de la empresa para el contacto inicial
- Entrevistas personales con la Gerente y Encargada del Departamento de Contabilidad de la empresa objeto de estudio
- Investigación preliminar para detectar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Recopilación y análisis de información
- Estructuración del Foda
- Se seleccionó el tema de investigación
- Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación
- Se elaboró el marco teórico y fuentes de consulta
- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- Se estructuraron los instrumentos de investigación
- Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio
- Se realizó el análisis a los resultados
- Se presentaron los resultados obtenidos
- Se elaboraron las conclusiones y la propuesta
- Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

### 3.5 Diseño de la investigación

Se utilizó el método inductivo que consiste en el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales; la veracidad de sus conclusiones se ven reafirmadas con la generación de más y más datos que apunten en la misma dirección, por consiguiente: para alcanzar los objetivos se debe partir de una situación concreta como es la inexistencia del departamento de recursos humanos, obtener la opinión de la Gerente y consulta de bibliografía específica en administración de personal.

## Capítulo 4

### Aporte

#### 4.1 Para la empresa

El aporte de la investigación es de beneficio directo para la organización objeto de estudio, contará con un documento para poder establecer una estructura organizacional del departamento de recursos humanos claramente definido, descripción y especificación de los puestos, y sus procedimientos; que proporcionará las herramientas necesarias para mejorar la administración del recurso humano, logrando con ello que éste sea más productivo y así contribuir al alcance de los objetivos definidos por la empresa.

#### 4.2 Para la Universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana y de otras universidades para realización de trabajos futuros y necesiten enriquecer y ampliar los conocimientos sobre administración de recursos humanos.

#### 4.3 Para Guatemala

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Para la realización del trabajo de campo que se tenía contemplado en la investigación de la práctica empresarial dirigida -PED- se utilizaron dos instrumentos en los cuales aparece una serie de preguntas las cuales van enfocadas para conocer más afondo como se realiza el proceso de administración del personal en la empresa objeto de estudio. La entrevista dirigida al Gerente descrita en el anexo 3 del anteproyecto, tenía como objeto:

- Determinar si la empresa prevé las necesidades de personal presentes y futuras
- Conocer si las funciones realizadas por cada trabajador corresponden a su puesto de trabajo, y si existen procedimientos por escrito que faciliten tanto la inducción como el desempeño de sus funciones
- Determinar si cuenta con personal capacitado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y si se encuentran por escrito.
- Establecer si están utilizando los canales adecuados en el proceso de reclutamiento
- Determinar si se realizan evaluaciones psicométricas y técnicas previas a realizar la contratación
- Conocer si el personal de nuevo ingreso recibe la información para conocer la empresa, identificarse con ella, así como iniciar una relación de confianza y lealtad.
- Establecer si al empleado le dan la orientación necesaria para realizar sus funciones.
- Determinar si la empresa cuenta con un programa de capacitación para los empleados
- Conocer si la empresa cuenta con el requisito primordial de otorgar a los empleados las prestaciones y compensaciones exigidas por la ley.
- Determinar si la empresa se preocupa por mejorar las condiciones laborales del recurso humano
- Establecer si actualmente la estructura organizacional cuenta con los departamentos y recurso humano necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa
- Determinar si el personal conoce las líneas de autoridad que existen en la empresa.

- Conocer si los empleados saben a quién dirigirse para realizar consultas de trabajo y conocer como se realiza la comunicación en la empresa.
- Determinar si la empresa considera importante crear un departamento que se encargue de la administración del recurso humano.

Por otra parte el cuestionario que estaba dirigido al personal administrativo de le empresa objeto de estudio descrito en anexo 4 tenía como objeto recabar la siguiente información:

- Determinar qué pasos utilizan, para realizar el proceso de selección de personal.
- Establecer si la empresa proporciona al nuevo empleado la inducción institucional
- Determinar si al empleado de primer ingreso le dan la orientación necesaria para ubicarlo en su nuevo puesto
- Conocer si la empresa informa sobre las atribuciones y funciones del puesto que va a desempeñar.
- Establecer si cuenta la empresa con programas de capacitación
- Conocer con qué frecuencia reciben capacitación los empleados
- Establecer en qué áreas han recibido capacitación.
- Determinar si la empresa cumple con los requisitos de ley al otorgar las prestaciones establecidas y si reciben beneficios adicionales.
- Conocer si existen compensaciones adicionales a las de ley
- Determinar si los empleados conocen los niveles jerárquicos que existen dentro de la organización.
- Establecer si el personal conoce las líneas de autoridad que existen dentro de la empresa.
- Conocer si el empleado considera necesario que la empresa cuente con un departamento específico, que se encargue de las funciones de la administración del recurso humano.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados con la aplicación de dichos instrumentos y se comparan con las definiciones de los autores de los libros sobre administración del recurso humano:

### Estructura Organizacional

Koontz y Weirich (2004: 242) la estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. La actual estructura organizacional de la empresa en estudio, carece de algunas unidades necesarias de acuerdo a las actividades planificadas, lo cual genera trabajo extraordinario a la gerente, por lo que muchas veces no permite atender en un 100% todas las actividades.

### Autoridad

Para Koontz y Weirich (2004: 298) la autoridad en la organización es el derecho de un puesto (y, a través de éste, el derecho de la persona que ocupa el puesto) a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona. Es, por supuesto, un tipo de poder, pero el poder en una situación organizacional. La autoridad actual tiene suficiente poder y liderazgo, es delegada verbal y por escrito por lo que permite alcanzar en su mayoría los objetivos de la empresa aún a costa del exceso de trabajo en algunos puestos, lo cual implica mayor esfuerzo.

### Funciones de un departamento de recursos humanos

Según Mondy y Noe (2008: 18-19) las funciones de la administración de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos que son: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, relaciones laborales y con los empleados, e investigaciones de recursos humanos.

La empresa en estudio no cuenta con un departamento que se encargue de la administración de recursos humanos, ni secciones específicas que realicen las funciones como planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, inducción, capacitación compensaciones y prestaciones ya que dichas funciones son realizadas en un 80% por el auxiliar de contabilidad, y un 20% la Gerente quien al final revisa los expedientes y firma los contratos quien además, es responsable de ejecutar otras tareas como planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, toda la empresa. Todo esto propicia exceso de trabajo en todas las actividades para el logro del 100% de los objetivos de empresa. La información se determinó a través de la persona encargada de contabilidad y la Gerente de la empresa quienes proporcionaron la información.

### Planeación del personal

Werther y Davis (2008:124) expresan que la planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear, sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal, suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. La empresa no cuenta con una técnica determinada para realizar la planeación de personal requerido para el logro de sus objetivos. Por lo que es la Gerencia General quien determina la asignación de personal en el momento que lo consideran necesario.

### Reclutamiento de personal

Chiavenato (2000:208) nos dice que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Esta etapa de la administración de recursos humanos es realizada en la empresa, dicho procedimiento es desempeñado empíricamente, por no contar con personal calificado para desarrollar las técnicas y procedimientos necesarios para la captación de candidatos idóneos de ocupar un puesto, lo cual no cumple con su objetivo primordial, que es dotar de los candidatos necesarios e idóneos para realizar el proceso de Selección.

### Selección de personal

Werther y Davis (2008:196) manifiestan que el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, los planes de capital humano y candidatos entre los cuales se pueda escoger. Aunque el número de pasos que se siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La selección de los puestos se realiza internamente, con la deficiencia de no contar con procedimientos específicos que cumplan con la selección del candidato idóneo para la vacante.

### Inducción

Chiavenato (2000:280) manifiesta que la organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndoles sus características con firmeza. Tiene por objeto proporcionar a un nuevo empleado la información que necesite, a fin de que trabaje con comodidad y eficacia en la organización. La inducción ayuda a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin tener problemas. La inducción y la orientación involucran la introducción de los nuevos empleados a la empresa para conocer funciones, tareas y personas.

La empresa objeto de estudio y lo manifestado por la Gerente, actualmente cuentan con técnicas que permiten orientar y familiarizar al nuevo empleado, las cuales son aplicadas por el auxiliar de gerencia y por los empleados que dejan el puesto cuando son promovidos. Al momento de realizar una nueva contratación reciben al nuevo empleado, proporcionándole información acerca de la empresa dando a conocer únicamente los objetivos, la misión y visión por medio de la gerencia. La inducción al puesto, no cuenta con procedimientos por escrito que describan las funciones y atribuciones del nuevo empleado, ya que estas son proporcionadas verbalmente y en

otras ocasiones son obtenidas únicamente por la observación directa que realiza el nuevo empleado. Lo cual no permite proporcionar la información necesaria y así lograr un trabajo con eficacia.

## Capacitación

Werther y Davis (2008:252) expresan que la capacitación consiste en las actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. La capacitación técnica involucra el proporcionamiento a empleados, nuevos o no de la experiencia básica que les permita desempeñar sus puestos. Esta actividad no está siendo ejecutada en la empresa, ya que no cuentan con personal competente para impartir capacitación interna y por carecer del departamento de recursos humanos no cuenta una persona que planifique, programe y ejecute cursos de capacitación externa en el área técnica, operativa y motivacional.

## Compensaciones y prestaciones

### Compensación

Werther y Davis (2008:342) manifiestan que la compensación (sueldos, salarios, prestaciones etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

### Prestaciones

Llamada también compensación indirecta las prestaciones incluyen una amplia gama de renglones adicionales a la compensación salarial. Al contrario de lo que ocurre en el caso de los sueldos y salarios que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones se conceden solo por el hecho de pertenecer a la organización, lo cual significa una diferencia de importancia radical.

Entre los servicios comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales, planes para adquisición de acciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados.

La empresa cuenta con programas de compensaciones y gratificaciones que se entregan a los trabajadores de la siguiente manera:

- Entrega de canastas con productos básicos en temporadas de Semana Santa y Navidad.
- Bonos por cumplimiento de objetivos.
- Cuando se retira un empleado por su propia voluntad, siempre recibe su indemnización.



## Capítulo 6

### Resultados de la investigación

- Resultados de la entrevista dirigida a la Gerente

Después de haber realizado la entrevista estructurada se obtuvo la siguiente información:

Cédula 1	¿Al planificar las actividades de la empresa, quien define al personal que realizará las funciones de cada puesto?
Respuesta: No existe una planificación para definir el personal necesario, únicamente cuando se da una vacante o por crecimiento de la empresa, este personal se requiere a Gerencia General	

Base de datos: gerente

Cédula 2	¿Existen en la empresa manuales de procedimientos y funciones de cada puesto?
Respuesta: No existen manuales de procedimientos ni de funciones para los puestos, tanto los procedimientos como las funciones se dan a conocer verbalmente.	

Base de datos: gerente

Cédula 3	¿Existe una persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y cuenta con procedimientos por escrito?
Respuesta: No cuenta con procedimientos por escrito ni tampoco con una persona encargada de realizar el reclutamiento	

Base de datos: gerente

Cédula 4	¿Qué medio utilizan para realizar el reclutamiento?
Respuesta: Recopilan información de personas interesadas por medio de anuncios en la radio, luego investigar a las personas aptas para el puesto; a través de las cartas de recomendación, tomando la decisión la gerente de la empresa.	

Base de datos: gerente

Cédula 5	¿Cuenta la empresa con una persona encargada de realizar la selección de personal?
Respuesta: No cuentan con una persona que realice el proceso de selección de personal y las funciones recaen en el Gerente Administrativo	

Base de datos: gerente

Cédula 6	¿Se proporciona inducción institucional al personal de nuevo ingreso y quien es el responsable de realizarla?
Respuesta: Si se proporciona inducción institucional, limitando su contenido dando a conocer al nuevo empleado únicamente la Misión y Visión de la Empresa y el responsable de realizarla es el auxiliar de Gerencia.	

Base de datos: gerente

Cédula 7	¿Se proporciona inducción al puesto de trabajo y quien es el responsable de realizarla?
Respuesta: El personal de nuevo ingreso recibe la inducción al puesto verbalmente y el responsable de realizarla en un 70% de los casos es el auxiliar de Gerencia y en un 30% la persona que tenía anteriormente el puesto de trabajo.	

Base de datos: gerente

Cédula 8	¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y existe personal a cargo de la misma?
Respuesta: Actualmente la empresa no cuenta con programas de capacitación.	

Base de datos: gerente

Cédula 9	¿Existen para los empleados prestaciones y compensaciones adicionales a las de ley?
Respuesta: Además de las prestaciones de ley, la empresa ha implementado beneficios consistentes en compensarlos con canastas que contienen productos básicos en épocas de semana santa y navidad y reconocer siempre el pago de la indemnización	

Base de datos: gerente

Cédula 10	¿Hay alguna persona responsable de diagnosticar las necesidades del personal que permita proporcionar nuevos beneficios?
Respuesta: No cuentan con una persona responsable de investigar, analizar y diagnosticar las necesidades del personal para crear nuevos beneficios	

Base de datos: gerente

Cédula11	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos de la empresa?
Respuesta: Actualmente la estructura organizacional está definida por la casa matriz en El Salvador. La organización objeto de estudio las decisiones las toma la gerente	

Base de datos: gerente

Cédula12	¿Conoce el personal los diferentes niveles jerárquicos de autoridad?
Respuesta: En la empresa todo el personal está enterado de quien depende y que personal tiene a su cargo si este fuera el caso.	

Base de datos: gerente

Cédula13	¿Identifican los trabajadores las funciones de cada autoridad?
Respuesta: En la empresa el personal conoce las funciones de cada autoridad lo que permite facilitar la comunicación.	

Base de datos: gerente

Cédula14	¿Considera de importancia la creación de un departamento que se encargue del proceso administrativo del recurso humano?
Respuesta: Actualmente la Gerente se encuentra con recargo de trabajo por lo que le es difícil encargarse de todos los procesos de la administración de recursos humanos por lo que se considera necesario contar con un departamento que se encargue de administrar el recurso humano para llevar a cabo el proceso adecuado de administración del personal	

Base de datos: gerente

Los resultados del cuestionario dirigido al personal administrativo de la empresa objeto de estudio se presentan de la siguiente manera:

Gráfica 1

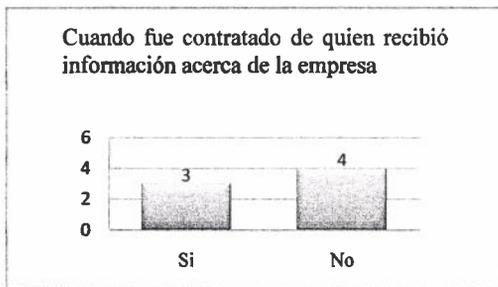


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 100 % de los entrevistados respondieron que los pasos realizados con mayor relevancia fueron tres:

- Entrevista
- Prueba de conocimiento o capacidad
- Recepción de currículo

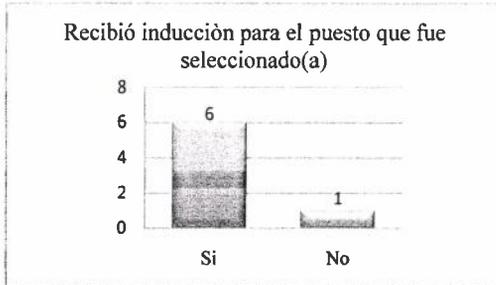
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 46% recibió la inducción institucional, por el Gerente, auxiliar de contabilidad y de la compañera que ocupaba el puesto; el 57% restante no la recibió, lo que provoca que el empleado de nuevo ingreso no se identifique con la empresa.

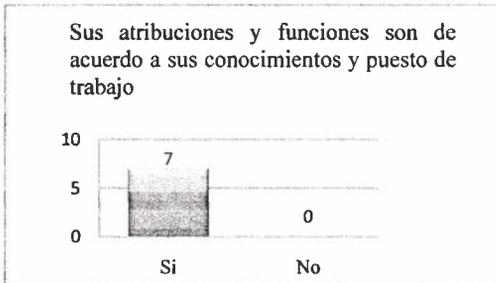
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 86% respondió haber recibido información, pero solo en forma verbal acerca de su puesto, proporcionada por la auxiliar de contabilidad y de una compañera; el 14% restante de la muestra indicó que no obtuvo información acerca del puesto.

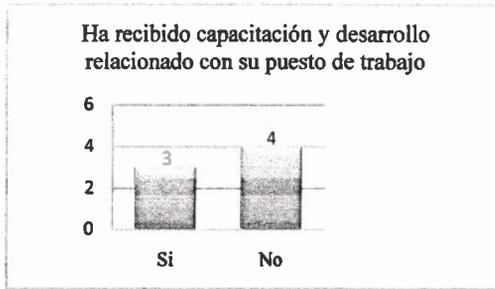
Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la gráfica indica que el 100% respondió indicando que sus atribuciones van de acuerdo a sus conocimientos y puesto de trabajo.

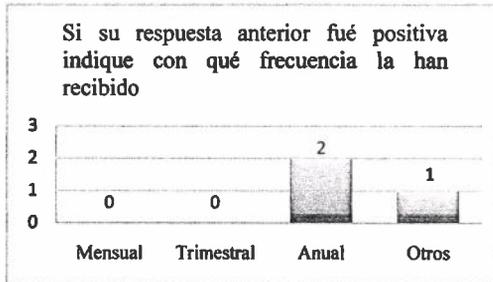
Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia

La gráfica señala que el 43% respondió haber recibido capacitación contra un 57% que manifiesta lo contrario, tanto en el área de desarrollo personal, como en las diferentes áreas de trabajo.

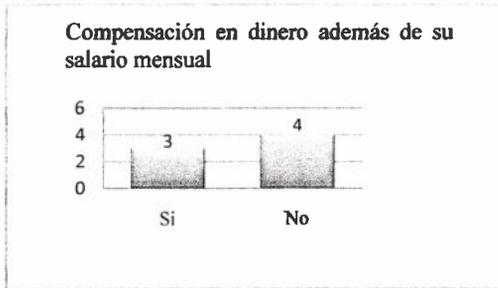
Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la gráfica que el 29% respondió que han recibido en forma anual y un 14% otro tipo de capacitación que se refiere directamente a las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo.

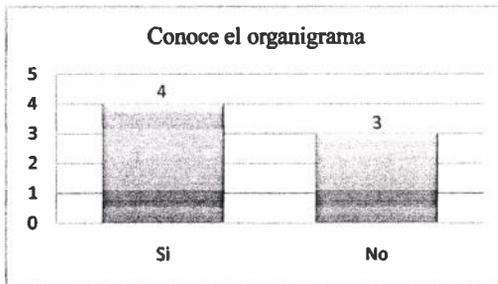
Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia

El 43% respondió que si reciben un incentivo y el 57% indico que no. Esta situación muestra que la compensación no es equitativa dentro de los empleados.

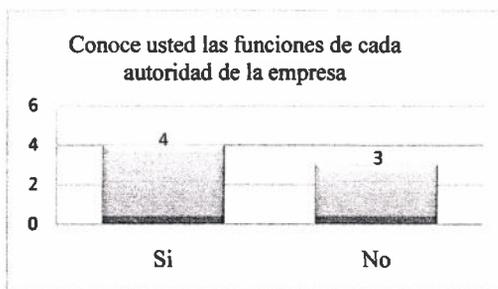
Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia

Un 57% de los entrevistados conoce la estructura actual y el 43% restante desconoce la estructura y sus niveles jerárquicos.

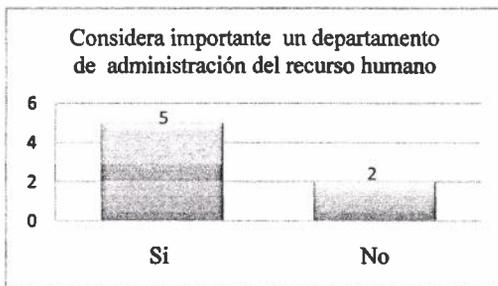
Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia

El 43% de la muestra respondió que desconoce las funciones de cada autoridad, el 57% restante, indicó que si conocen las funciones de las autoridades de la Empresa.

Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta fue respondida en un 71% de forma positiva, al requerir las razones por las que consideran importante la creación del departamento se identificaron diferentes criterios, por ejemplo que velaría por los derechos y obligaciones del trabajador. El 29% respondió que no, porque consideran aceptable la forma de contratación utilizada actualmente.

## Capítulo 7

### Conclusiones:

- 1.- Al realizar el análisis de la presente investigación se determinó que es necesario crear un departamento de recursos humanos en la empresa en estudio que permita el proceso apropiado para la correcta administración de personal.
- 2.- No cuentan con una planeación del capital humano que permita estimar la demanda futura del personal, técnica que permite desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva de la empresa.
- 3.- La distribuidora carece de descripción y especificación de puestos que corresponden al departamento de recursos humanos.
4. - Actualmente no cuenta con una técnica y metodología adecuadas de reclutamiento de personal que permita atraer candidatos idóneos para realizar una buena selección.
- 5.- No cuenta con un método de inducción general y específico que permita al nuevo empleado identificarse fácilmente con la empresa y su puesto de trabajo
- 6.- No existen programas de capacitación que permitan el desarrollo del empleado y la organización.
- 7.- No tienen asignada una persona responsable de velar por las prestaciones y compensaciones de los empleados de la organización.
- 8.- Es necesario elaborar un presupuesto que se adapte a las necesidades de la empresa, para la creación de dicho departamento.
- 9.- La empresa cuenta con una estructura organizacional que carece de un departamento de recursos humanos.

## Capítulo 8

### Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

En toda empresa la función de admisión y empleo constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Esta función tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto; como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa, específicamente consiste en el reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

Es indiscutible la importancia que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante; mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo, siendo éste el costo mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Esta función específicamente consiste en buscar la persona adecuada para el puesto adecuado, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización. Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Qué hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado?

Uno de los primeros pasos es contar con un departamento de recursos humanos conformado con el personal idóneo que se ocupe de realizar todas las actividades relacionadas con la administración del personal. Los departamentos de recursos humanos en la actualidad son más

dinámicos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

➤ Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio la creación de un departamento de recursos humanos con la correspondiente estructura para su implementación.

➤ Objetivo general

- ✓ Implementar un departamento de recursos humanos con el de objeto de mejorar el proceso de aprovisionamiento de recursos humanos en la distribuidora objeto de estudio, que permita garantizar políticas, estrategias y una planificación adecuada del personal que requiere para el logro de sus objetivos.

➤ Objetivos específicos

- ✓ Crear la estructura del departamento de personal acorde al tamaño de la empresa
- ✓ Describir las funciones del departamento de recursos humanos para administrar a las personas que forman parte de la empresa.
- ✓ Diseñar los procesos básicos relacionados con las áreas funcionales relacionadas con la administración de personal.

➤ **Recurso humano**

La Gerente de la empresa en mención es la responsable de la implementación de la presente propuesta.

➤ **Administrativo**

La Gerente de la empresa estará íntimamente ligada a la estructura planteada referente a la creación del departamento de recursos humanos del proyecto para su implementación

➤ **Físico**

Para la presentación del proyecto de creación del departamento de recursos humanos, la Gerente lo puede realizar en las instalaciones de la empresa a los ejecutivos de la empresa.

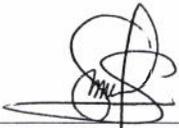
➤ **Financiero**

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

**Tabla No. 2**  
**Costo beneficio de la propuesta**

<b>Descripción</b>	<b>Justificación del Gasto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario en Quetzales</b>	<b>Total en Quetzales</b>
Cartucho de tinta	Impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar	2	200.00	400.00
Resma de papel bond tamaño carta	Impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar	1	36.00	36.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten del trabajo realizado	1	30.00	30.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportaran el trabajo elaborado	45	0.30	13.50
Folder y fastenes	Para agregar cada descripción del trabajo	10	1.00	10.00
<b>Total</b>				<b>489.50</b>

Fuente: Elaboración propia costos obtenidos según cotizaciones en diferentes comercios de Chiquimula

(f.)   
**Mario Neftalí Galván Sancé**  
 Consultor  
 UPANA Extensión Chiquimula

(f.)   
**Mildred Barrera de Godínez**  
 Gerente General

## Capítulo 9

### Fuentes de consulta

- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. (5ª.ed).Colombia. McGraw Hill Interamericana
- Barriga Sánchez, Francisco (2000) **Técnicas de Administración de recursos humanos**. (3ª. Ed.). México Limusa
- Koontz H, y Weihrich H (2004). **Administración una perspectiva global**. (12ª.ed). México. McGraw Hill Interamericana
- Villegas Ayala, Sabino (2004) **Administración de recursos humanos**. (1ª.ed). Universidad Nacional de San Martín – tarapoto
- Mondy W y Noé R (2005) **Administración del Recurso Humano** (9ª. ed.). Mexico. Pearson Prentice Hall
- Universidad Panamericana (2006) **Manual de estilo de trabajos académicos**, Instituto de Investigaciones Sociales de Guatemala.
- Manual de Práctica Empresarial Dirigida – PED – Universidad Panamericana, Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- 13
- Fleitman, J. (1994). **Evaluación integral**. (2ª Ed.) Mexico. McGraw-Hill
- Werther W, y Keith Davis (2008) **Administración de recursos humanos** (6ª Ed.) México McGraw-Hill
- Franklin, E. (2004) **Organización de empresas** (2ª. ed). México: McGraw Hill.
- Louart, P. (2000), **Gestión de recursos humanos** Barcelona, España: Ediciones Gestión S.A.



# Anexos

## **Anexo 1**

### **Evaluación integral**

#### **a) Contacto inicial**

- **Antecedentes:**

La decisión de ubicar distribuidora en el municipio de Chiquimula carretera interamericana km 165 aldea Petapilla, por ser un lugar fronterizo con la república de El Salvador y además existe una demanda del producto en el área. Inició sus operaciones de venta en el mercado nacional en julio de 1982 incluyendo el área Nor-Oriente, Sur-Oriente, Centro Oriente, Izabal y Peten siendo su función primordial la de adquirir los productos alimenticios de la fábrica ubicada en El Salvador y posteriormente su venta en el campo de acción definido.

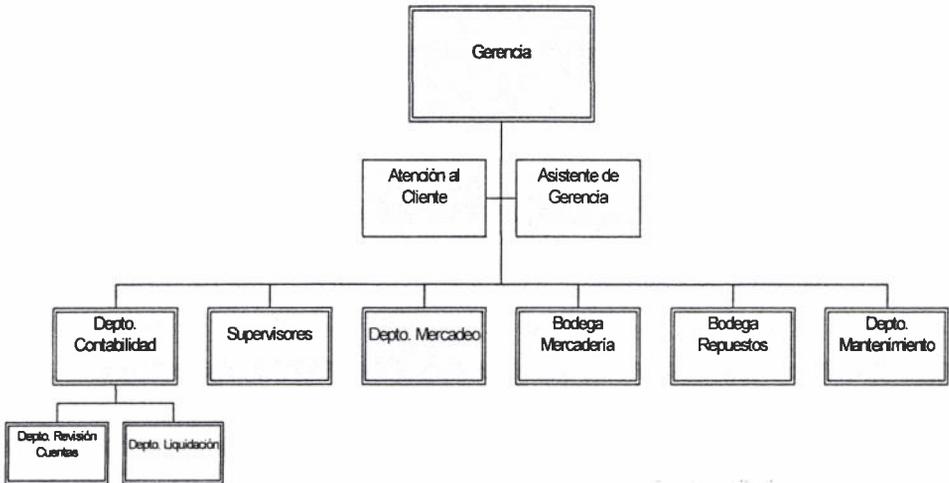
La empresa se clasifica de acuerdo a la actividad que realiza en una empresa industrial y se caracteriza por ser la unidad productiva de productos alimenticios con el propósito de segmentar geográficamente su mercado tienden a expandirse a toda Centro América, siendo Guatemala el país de introducción. Al observar la aceptación del producto en los consumidores, decidieron instalar tres distribuidoras en la república, las cuales están representadas por sociedades anónimas, situadas en Quetzaltenango, Chiquimula y la ciudad capital de Guatemala.

Se caracteriza por la comercialización de los productos en mención utilizando el nombre comercial de la empresa central, a la fecha tiene veintisiete años de estar operando.

- **Visión:** “Ser la mejor empresa de alimentos reconocida por la calidad de sus productos y por su sensibilidad social, innovándose constantemente para superar nuestras expectativas para beneficio de nuestros trabajadores y clientes”

- Misión: “Nuestro compromiso es ofrecer alimentos de calidad para compartir y deleitar a todo mundo”
- Objetivo: ser la empresa líder en el mercado de consumo de frituras, a través de la calidad de sus productos y precios accesibles.
- Valores:
  - Honor: Realizamos nuestras tareas de una manera moral, ética y leal, buscando el beneficio de la empresa y sus miembros.
  - Sensibilidad: Nos interesamos en el bienestar de los nuestros y de las comunidades donde nos desarrollamos.
  - Orgullo: Nos sentimos parte de la organización, lo que nos hace actuar bien dentro y fuera de la empresa.
  - Liderazgo: Somos innovadores, marcamos la pauta para que los demás nos sigan.
  - Solidez: Cumplimos con nuestros compromisos para que las personas e instituciones confíen en la empresa y en sus acciones.

## Estructura organizacional de la organización



Fuente: Elaboración propia

## b) Instrumentación

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información se presentan a continuación:



### ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EL GERENTE

Buen día soy estudiante de la Universidad Panamericana y actualmente realizo un estudio sobre la Creación del Departamento de Recursos Humanos, es por ello que a continuación le administraré una entrevista estructurada por lo que solicito conteste con toda sinceridad ya que sus respuestas servirán de guía para dicha estudio, la información recopilada será manejada con total confidencialidad.

1. ¿Al planificar las actividades de la empresa, quien define el personal que realizará las funciones de cada puesto?
2. ¿Existen en la empresa manuales de procedimientos y funciones de cada puesto?
3. ¿Existe una persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y cuenta con procedimientos por escrito?
4. ¿Qué medios utilizan para realizar el reclutamiento?
5. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada de realizar la selección de personal?
6. ¿Se proporciona inducción institucional al personal de nuevo ingreso y quien es el responsable de realizarla?

7. ¿Se proporciona inducción al puesto de trabajo y quien es el responsable de realizarla?
  
8. ¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y existe personal a cargo de la misma?
  
9. ¿Existen para los empleados prestaciones y compensaciones adicionales a la ley?
  
10. ¿Hay alguna persona responsable de diagnosticar las necesidades del personal que permita proporcionar nuevos beneficios?
  
11. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos de la empresa?
  
12. ¿Conoce el personal los diferentes niveles jerárquicos de autoridad?
  
13. ¿Identifican los trabajadores las funciones de cada autoridad?
  
14. ¿Considera de importancia la creación de un departamento que se encargue del proceso administrativo del recurso humano?

Gracias por su información



## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana y actualmente realizo un estudio sobre la creación de un Departamento de Recursos Humanos, es por ello que a continuación le entrego un cuestionario, y a la vez solicito que conteste con toda sinceridad, ya que sus respuestas servirán de guía para dicho estudio; la información recopilada será manejada con total confidencialidad.

Marque con una X la respuesta que sea la adecuada a su criterio

1. ¿Cuándo ingresó a la empresa que pasos realizó para ser contratado?

- |                                     |                          |                       |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Recepción de currículum             | <input type="checkbox"/> | Entrevista            | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de conocimiento o capacidad | <input type="checkbox"/> | Pruebas psicométricas | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista de selección             | <input type="checkbox"/> | Otros                 | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuándo usted fue contratado (a), recibió información general acerca de la empresa?  
¿De quién la recibió?

- Si  No

3. ¿Cuando usted ingresó a la empresa recibió la inducción para el puesto que fue seleccionado(a)? ¿De quién la recibió?

- Si  No

4. ¿Considera que sus atribuciones y funciones son de acuerdo a sus conocimientos y puesto de trabajo?

- Si  No

5. ¿Ha recibido algún curso de capacitación y desarrollo relacionado con su puesto de trabajo?

- Si  No

6. ¿Si su respuesta anterior fue positiva indique con qué frecuencia han recibido capacitación?

- Mensual  Trimestral  Anual  Otros

7. ¿Indique a que áreas corresponden la capacitación que ha recibido?

Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	Área técnico	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

8. ¿Le otorga la empresa prestaciones adicionales a las que se encuentran establecidas por la Ley? ¿Cuáles son?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Recibe usted alguna compensación en dinero además de su salario mensual?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. ¿Conoce el organigrama actual de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

11. ¿Conoce usted las funciones de cada autoridad de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

12. ¿Considera usted que es necesario que la empresa cuente con un departamento que se encargue de la administración del recurso humano? ¿Porque?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Gracias por su información

### c) Resultados de la información

#### Resultados de la información

- Resultados de la entrevista dirigida al Gerente

Después de haber realizado la entrevista estructurada se obtuvo la siguiente información:

Cédula 1	¿Al planificar las actividades de la empresa, quien define al personal que realizará las funciones de cada puesto?
Respuesta: No existe una planificación para definir el personal necesario, únicamente cuando se da una vacante o por crecimiento de la empresa, este personal se requiere a Gerencia General	

Base de datos: gerente

Cédula 2	¿Existen en la empresa manuales de procedimientos y funciones de cada puesto?
Respuesta: No existen manuales de procedimientos ni de funciones para los puestos, tanto los procedimientos como las funciones se dan a conocer verbalmente.	

Base de datos: gerente

Cédula 3	¿Existe una persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y cuenta con procedimientos por escrito?
Respuesta: No cuenta con procedimientos por escrito ni tampoco con una persona encargada de realizar el reclutamiento	

Base de datos: gerente

Cédula 4	¿Qué medio utilizan para realizar el reclutamiento?
Respuesta: Recopilan información de personas interesadas por medio de anuncios en la radio, luego investigar a las personas aptas para el puesto; a través de las cartas de recomendación, tomando la decisión la gerente de la empresa.	

Base de datos: gerente

Cédula 5	¿Cuenta la empresa con una persona encargada de realizar la selección de personal?
Respuesta: No cuentan con una persona que realice el proceso de selección de personal y las funciones recaen en el Gerente Administrativo	

Base de datos: gerente

Cédula 6	¿Se proporciona inducción institucional al personal de nuevo ingreso y quien es el responsable de realizarla?
Respuesta: Si se proporciona inducción institucional, limitando su contenido dando a conocer al nuevo empleado únicamente la Misión y Visión de la Empresa y el responsable de realizarla es el auxiliar de Gerencia.	

Base de datos: gerente

Cédula 7	¿Se proporciona inducción al puesto de trabajo y quien es el responsable de realizarla?
Respuesta: El personal de nuevo ingreso recibe la inducción al puesto verbalmente y el responsable de realizarla en un 70% de los casos es el auxiliar de Gerencia y en un 30% la persona que tenía anteriormente el puesto de trabajo.	

Base de datos: gerente

Cédula 8	¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y existe personal a cargo de la misma?
Respuesta: Actualmente la empresa no cuenta con programas de capacitación.	

Base de datos: gerente

Cédula 9	¿Existen para los empleados prestaciones y compensaciones adicionales a las de ley?
Respuesta: Además de las prestaciones de ley, la empresa ha implementado beneficios consistentes en compensarlos con canastas que contienen productos básicos en épocas de semana santa y navidad y reconocer siempre el pago de la indemnización	

Base de datos: gerente

Cédula 10	¿Hay alguna persona responsable de diagnosticar las necesidades del personal que permita proporcionar nuevos beneficios?
Respuesta: No cuentan con una persona responsable de investigar, analizar y diagnosticar las necesidades del personal para crear nuevos beneficios	

Base de datos: gerente

Cédula 11	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos de la empresa?
Respuesta: Actualmente la estructura organizacional está definida por la casa matriz en El Salvador. La organización objeto de estudio las decisiones las toma la gerente	

Base de datos: gerente

Cédula 12	¿Conoce el personal los diferentes niveles jerárquicos de autoridad?
Respuesta: En la empresa todo el personal está enterado de quien depende y que personal tiene a su cargo si este fuera el caso.	

Base de datos: gerente

Cédula 13	¿Identifican los trabajadores las funciones de cada autoridad?
Respuesta: En la empresa el personal conoce las funciones de cada autoridad lo que permite facilitar la comunicación.	

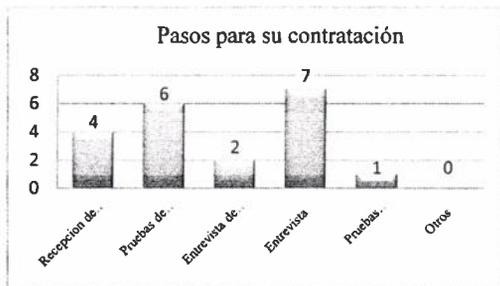
Base de datos: gerente

Cédula 14	¿Considera de importancia la creación de un departamento que se encargue del proceso administrativo del recurso humano?
Respuesta: Actualmente la Gerente se encuentra con recargo de trabajo por lo que le es difícil encargarse de todos los procesos de la administración de recursos humanos por lo que se considera necesario contar con un departamento que se encargue de administrar el recurso humano para llevar a cabo el proceso adecuado de administración del personal	

Base de datos: gerente

Los resultados del cuestionario dirigido al personal administrativo de la empresa objeto de estudio se presentan de la siguiente manera:

Gráfica 1

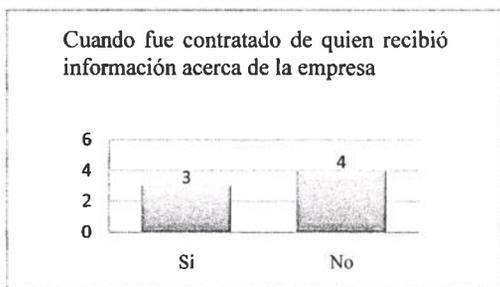


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 100 % de los entrevistados respondieron que los pasos realizados con mayor relevancia fueron tres:

- Entrevista
- Prueba de conocimiento o capacidad
- Recepción de currículum

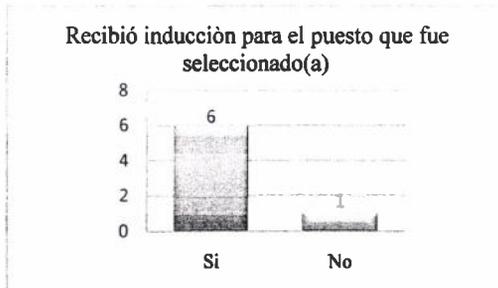
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 46% recibió la inducción institucional, por el Gerente, auxiliar de contabilidad y de la compañera que ocupaba el puesto; el 57% restante no la recibió, lo que provoca que el empleado de nuevo ingreso no se identifique con la empresa.

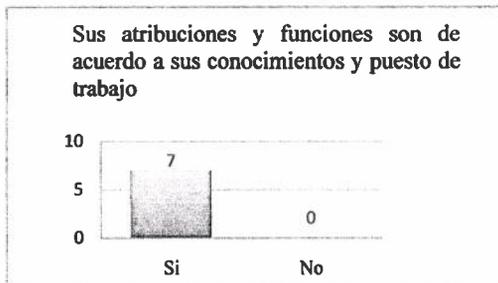
Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 86% respondió haber recibido información, pero solo en forma verbal acerca de su puesto, proporcionada por la auxiliar de contabilidad y de una compañera; el 14% restante de la muestra indicó que no obtuvo información acerca del puesto.

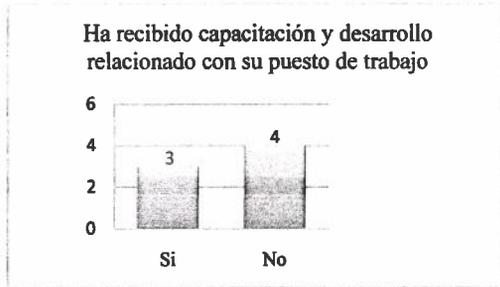
Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la gráfica indica que el 100% respondió indicando que sus atribuciones van de acuerdo a sus conocimientos y puesto de trabajo.

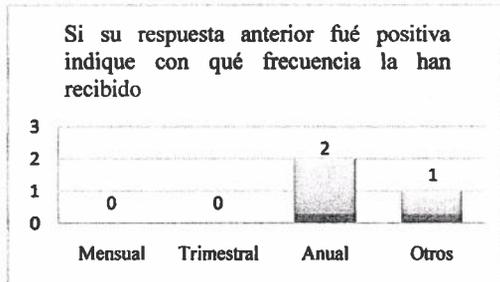
Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia

La gráfica señala que el 43% respondió haber recibido capacitación contra un 57% que manifiesta lo contrario, tanto en el área de desarrollo personal, como en las diferentes áreas de trabajo.

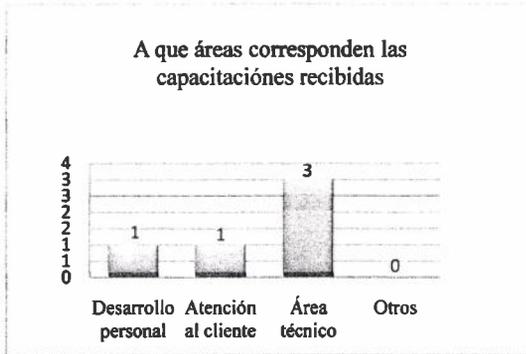
Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la gráfica que el 29% respondió que han recibido en forma anual y un 14% otro tipo de capacitación que se refiere directamente a las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo.

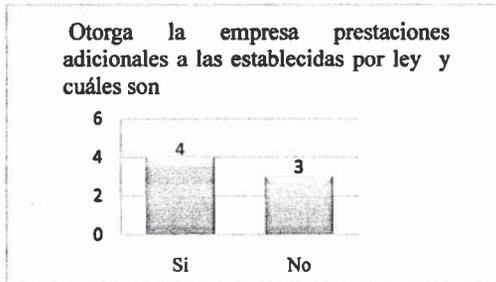
Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 43% de los entrevistados respondieron que recibieron capacitación en área técnico, desarrollo personal y atención al cliente.

Gráfica 8



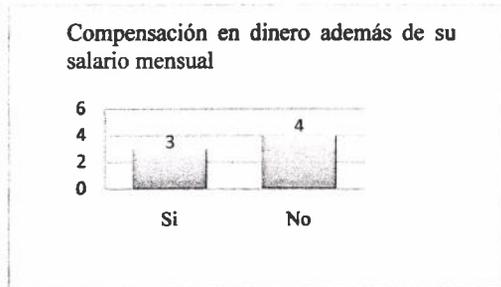
Fuente: Elaboración propia

Los datos que muestra la gráfica muestran que el 57% reciben:

- Canasta básica
- Bonos de fin de año
- Bonos en semana santa.

El 43% respondió que nunca han recibido beneficios adicionales.

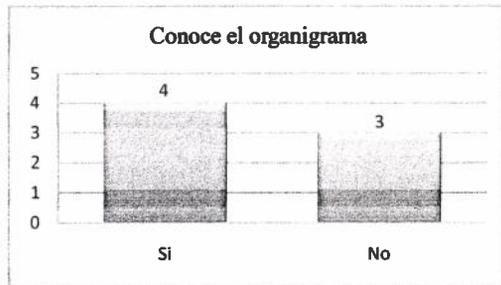
Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia

El 43% respondió que si reciben un incentivo y el 57% indico que no. Esta situación muestra que la compensación no es equitativa dentro de los empleados.

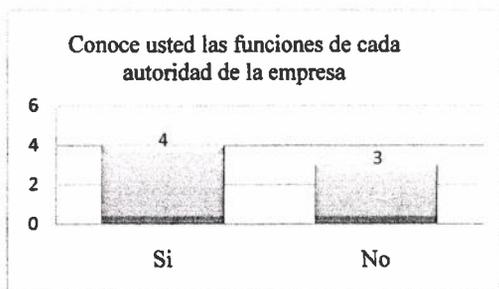
Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia

Un 57% de los entrevistados conoce la estructura actual y el 43% restante desconoce la estructura y sus niveles jerárquicos.

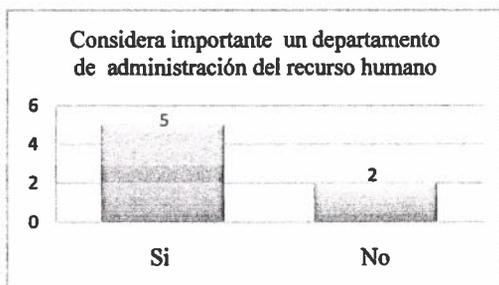
Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia

El 43% de la muestra respondió que desconoce las funciones de cada autoridad, el 57% restante, indicó que si conocen las funciones de las autoridades de la Empresa.

Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta fue respondida en un 71% de forma positiva, al requerir las razones por las que consideran importante la creación del departamento se identificaron diferentes criterios, por ejemplo que velaría por los derechos y obligaciones del trabajador. El 29% respondió que no, porque consideran aceptable la forma de contratación utilizada actualmente.

#### **d) Análisis de la información**

- 1.- Al realizar el análisis de la información se determinó que es necesario crear un departamento de recursos humanos en la empresa en estudio que permita el proceso apropiado para la correcta administración de personal.
- 2.- No cuentan con una planeación del capital humano que permita estimar la demanda futura del personal, técnica que permite desarrollar planes que apoyen la estratégica de la organización y llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva de la empresa.
- 3.- La distribuidora carece de descripción y especificación de puestos que corresponden al departamento de recursos humanos.
4. - Actualmente no cuenta con una técnica y metodología adecuadas de reclutamiento de personal que permita atraer candidatos idóneos para realizar una buena selección.
- 5.- No cuenta con un método de inducción general y específico que permita al nuevo empleado identificarse fácilmente con la empresa y su puesto de trabajo
- 6.- No existen programas de capacitación que permitan el desarrollo del empleado y la organización.
- 7.- No tienen asignada una persona responsable de velar por las prestaciones y compensaciones de los empleados de la organización.
- 8.- Es necesario elaborar un presupuesto que se adapte a las necesidades de la empresa, para la creación de dicho departamento.
- 9.- La empresa cuenta con una estructura organizacional que carece de un departamento de recursos humanos.

## **Anexo 2**

### **Diagnóstico**

#### **A) Macro entorno**

La decisión de ubicar distribuidora en el municipio de Chiquimula carretera interamericana km 165 aldea Petapilla, por ser un lugar fronterizo con la república de El Salvador y además existe una demanda del producto en el área. Inició sus operaciones de venta en el mercado nacional en julio de 1982 incluyendo el área Nor-Oriente, Sur-Oriente, Centro Oriente, Izabal y Peten siendo su función primordial la de adquirir los productos alimenticios de la fábrica ubicada en El Salvador y posteriormente su venta en el campo de acción definido. Se caracteriza por la comercialización de los productos en mención utilizando el nombre comercial de la empresa central.

#### **B) Análisis FODA de la organización**

El análisis FODA empresarial participativo, que proporcionó elementos de análisis hacia la comprensión de la problemática relacionada con la inexistencia de un departamento de personal que se encargue de realizar todas las tareas inherentes al mismo. Y pensando en el presente y futuro de toda organización que, depende en mucho de lo bien que se administre el personal la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos, a continuación se presenta el diagnóstico de la empresa aplicando el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro No. 1

Resultados del FODA aplicado en la distribuidora S.A.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posee un plan estratégico donde tiene contemplando la misión, visión, objetivos de la empresa y son trasmitidos a los empleados.</li> <li>➤ Conocimiento y control del mercado meta</li> <li>➤ Cuenta con un organigrama institucional que debe ser revisado con vistas a una nueva estructura funcional.</li> <li>➤ Cuenta con un reglamento interno</li> <li>➤ Tecnología implementada para el proceso de sus actividades comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar el departamento de personal con el propósito de mejorar el proceso de contratación.</li> <li>➤ Incrementar las ventas tomando en cuenta el incremento de los consumidores en el mercado meta.</li> <li>➤ Respaldar el proceso productivo tecnificando al personal</li> <li>➤ implementar una base de datos actualizada del registro de las actividades de contratación</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuenta con departamento de personal para realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación del personal, y el resto de actividades inherentes al proceso.</li> <li>➤ Carecen de manuales de categorías y puestos</li> <li>➤ No se ha constituido un sistema de información automatizado, donde obtener datos y las actividades relacionadas con los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carece de mecanismos de control para determinar el costo, la cantidad y la calidad de la inversión en recursos humanos.</li> <li>➤ Carece de una visión de la pertinencia, oportunidad para renovar y actualizar sus recursos humanos.</li> </ul>

<p>➤ No se han formulado los criterios de integración de los nuevos empleados en un tiempo definido</p>	<p>➤ La ausencia de una política eficaz de reclutamiento, evaluación y contratación del personal</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por los entrevistados

El departamento de personal se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas con la administración del recurso humano. La aplicación de una metodología de diagnóstico empresarial participativo, requiere que las personas participantes tomen decisiones, porque:

- La problemática encontrada, tiene prioridades y jerarquías.
- En la medida que los participantes analicen y tomen conciencia de la importancia de mejorar el proceso de contratación, la empresa tendrá la oportunidad cumplir los objetivos con el personal apropiado.

### C) Implicaciones en los hallazgos

Para hacer el análisis, se considerarán las debilidades y las amenazas, como elementos de la problemática, entre las que podrá ó no haber relación.

La numeración quedó de la siguiente manera:

- 1.- No cuenta con departamento de personal para realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal y el resto de actividades inherentes al proceso.
- 2.- Carecen de manual de categorías y puestos
- 3.- No se ha constituido un sistema de información automatizado, donde obtener datos y las actividades relacionadas con los empleados

- 4.- No se han formulado los criterios de integración de los nuevos empleados en un tiempo definido.
- 5.- Carece de mecanismos de control para determinar el costo, la cantidad y la calidad de la inversión en recursos humanos.
- 6.- Carece de una visión de la pertinencia, oportunidad para renovar y actualizar sus recursos humanos.
- 7.- La ausencia de una política eficaz de reclutamiento, evaluación y contratación del personal.

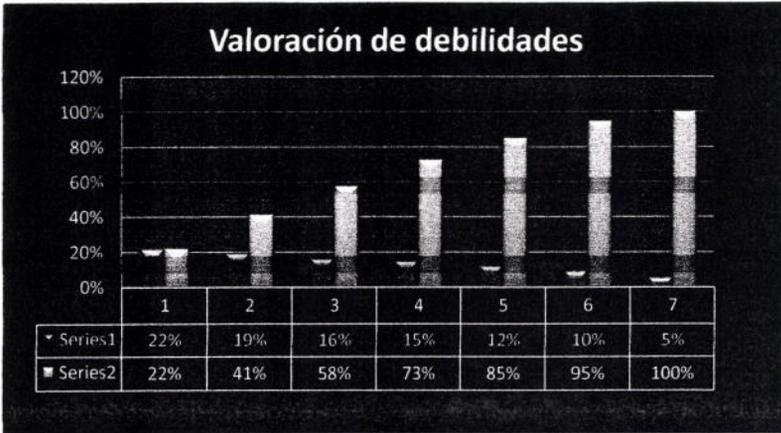
Se aplicara el análisis de Pareto de acuerdo a las debilidades encontradas en la empresa para determinar la valoración de acuerdo a las necesidades de la misma.

**Valoración de debilidades**  
**Cuadro No. 2**

Debilidad	Valoración	Porcentaje	Acumulado
Falta departamento de personal o recursos humanos	80	22%	22%
Carece de manual de categorías y puestos	70	19%	41%
Falta de sistema automatizado con datos de empleados	60	16%	58%
Carece de criterios de integración para nuevos empleados	55	15%	73%
Inexistencia de mecanismos de control para determinar, costos, cantidad y calidad en inversión de recursos humanos	45	12%	85%
Falta de una visión de la pertinencia, oportunidad para renovar y actualizar sus recursos humanos	35	10%	95%
Ausencia de política eficaz de reclutamiento, evaluación y contratación de personal	20	5%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Grafica No. 1

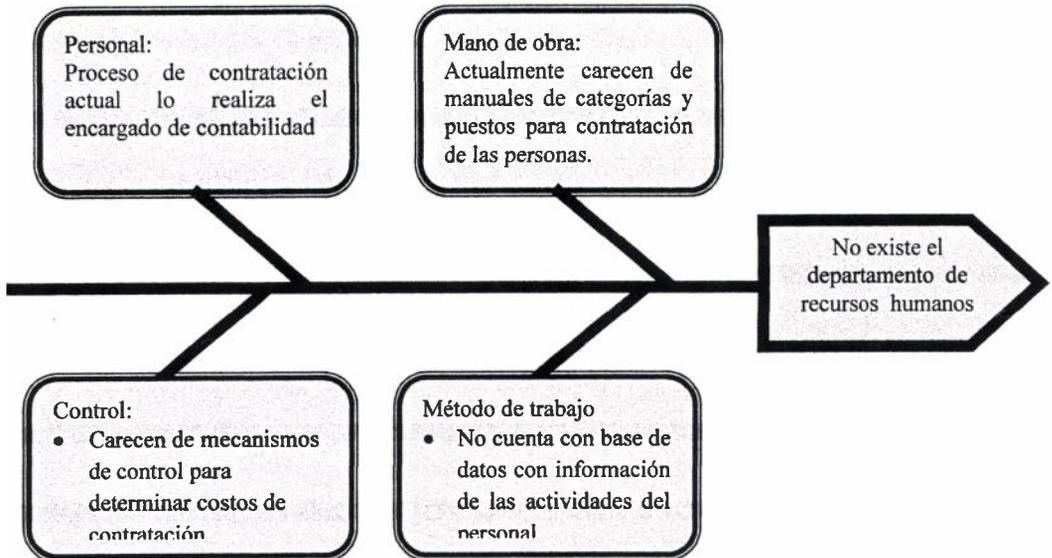


Fuente: Elaboración propia

El cuadro como la gráfica muestran los porcentajes de las necesidades de mayor y menor importancia para la empresa, dentro de las cuales destaca las siguientes:

- Falta del departamento de recursos humanos
- Carece de manual de categorías y puestos
- Falta de sistema automatizado con datos de los empleados

## DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO



Fuente: Elaboración propia

Con el diagrama denominado causa y efecto se concluye que la organización no cuenta con el departamento de recursos humanos para realizar las actividades que el departamento tiene a su cargo.

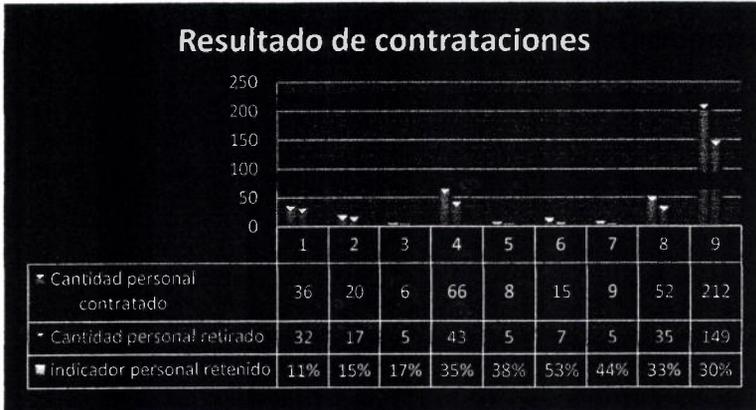
Seguidamente se tabuló la información proporcionada con la finalidad de mostrar datos de los movimientos de las contrataciones realizadas a la fecha. El cuadro con la información tabulada quedó de la siguiente manera:

**Cuadro No. 3**  
**Resultados de contrataciones**

Puesto	Cantidad personal contratado	Cantidad personal retirado	indicador personal retenido
Vendedor detallista	36	32	11%
Vendedor mayorista	20	17	15%
Vendedor Mixto	6	5	17%
Vendedor de ruta	66	43	35%
Supervisor	8	5	38%
Ayudante de bodega	15	7	53%
Clínica y Despacho	9	5	44%
Impulsadoras	52	35	33%
Totales	212	149	30%

**Fuente:** Elaboración propia

**Grafica No. 2**



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la tabla y grafica muestran el indicador del personal retenido por cada uno de los puestos que la empresa tiene asignados, dando a conocer al final el total general y el porcentaje que corresponde.

### Anexo 3



#### Cuestionario 1

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS –ACA-**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**

#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EL GERENTE

Buen día soy estudiante de la Universidad Panamericana y actualmente realizo un estudio sobre la Creación del Departamento de Recursos Humanos, es por ello que a continuación le administraré una entrevista estructurada por lo que solicito conteste con toda sinceridad ya que sus respuestas servirán de guía para dicha estudio, la información recopilada será manejada con total confidencialidad.

1. ¿Al planificar las actividades de la empresa, quien define el personal que realizará las funciones de cada puesto?
2. ¿Existen en la empresa manuales de procedimientos y funciones de cada puesto?
3. ¿Existe una persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y cuenta con procedimientos por escrito?
4. ¿Qué medios utilizan para realizar el reclutamiento?
5. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada de realizar la selección de personal?
6. ¿Se proporciona inducción institucional al personal de nuevo ingreso y quien es el responsable de realizarla?

7. ¿Se proporciona inducción al puesto de trabajo y quien es el responsable de realizarla?
8. ¿Cuenta la empresa con programas de capacitación y existe personal a cargo de la misma?
9. ¿Existen para los empleados prestaciones y compensaciones adicionales a la ley?
10. ¿Hay alguna persona responsable de diagnosticar las necesidades del personal que permita proporcionar nuevos beneficios?
11. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos de la empresa?
12. ¿Conoce el personal los diferentes niveles jerárquicos de autoridad?
13. ¿Identifican los trabajadores las funciones de cada autoridad?
14. ¿Considera de importancia la creación de un departamento que se encargue del proceso administrativo del recurso humano?

Gracias por su información

## Anexo 4



### Cuestionario 2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS –ACA-**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**EXTENSIÓN CHIQUIMULA**

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana y actualmente realizo un estudio sobre la creación de un Departamento de Recursos Humanos, es por ello que a continuación le entrego un cuestionario, y a la vez solicito que conteste con toda sinceridad, ya que sus respuestas servirán de guía para dicho estudio; la información recopilada será manejada con total confidencialidad.

Marque con una X la respuesta que sea la adecuada a su criterio

2. ¿Cuándo ingresó a la empresa que pasos realizó para ser contratado?

- |                                     |                          |                       |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Recepción de currículum             | <input type="checkbox"/> | Entrevista            | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de conocimiento o capacidad | <input type="checkbox"/> | Pruebas psicométricas | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista de selección             | <input type="checkbox"/> | Otros                 | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuándo usted fue contratado (a), recibió información general acerca de la empresa?  
¿De quién la recibió?

- Si  No

3. ¿Cuando usted ingresó a la empresa recibió la inducción para el puesto que fue seleccionado(a)? ¿De quién la recibió?

- Si  No

4. ¿Considera que sus atribuciones y funciones son de acuerdo a sus conocimientos y puesto de trabajo?

- Si  No

5. ¿Ha recibido algún curso de capacitación y desarrollo relacionado con su puesto de trabajo?

-

Si

No

6. ¿Si su respuesta anterior fue positiva indique con qué frecuencia han recibido capacitación?

Mensual  Trimestral  Anual  Otros

7. ¿Indique a que áreas corresponden la capacitación que ha recibido?

Desarrollo personal  Área técnico

Atención al cliente  Otros

8. ¿Le otorga la empresa prestaciones adicionales a las que se encuentran establecidas por la Ley? ¿Cuáles son?

Si  No

9. ¿Recibe usted alguna compensación en dinero además de su salario mensual?

Si  No

10. ¿Conoce el organigrama actual de la empresa?

Si  No

11. ¿Conoce usted las funciones de cada autoridad de la empresa?

Si  No

12. ¿Considera usted que es necesario que la empresa cuente con un departamento que se encargue de la administración del recurso humano? ¿Porque?

Si  No

## **Anexo 5**

### **Ejecución de la propuesta**

“Creación de un departamento de Recursos Humanos para una empresa de la cabecera departamental de Chiquimula”

La propuesta está orientada a mejorar el proceso de administración de personal, tomando en cuenta que el principal desafío de los administradores de capital humano es el logro de del mejoramiento de la organización haciéndola más efectiva a través de aplicar las funciones del departamento de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación y salarios.

Con base en lo anterior, la propuesta está orientada a proporcionar un documento con las herramientas; que permita la inclusión del departamento de recursos humanos para mejorar la administración del recurso humano y así contribuir al alcance de los objetivos de la empresa.

## Contenido

Introducción..... 1

### Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Objetivo de la creación del Departamento de Recursos Humanos..... 2

### Capítulo 2

Presentación de la organización

2.1. Antecedentes de la organización ..... 3

2.2. Visión de la organización ..... 3

2.3. Misión de la organización ..... 4

2.4. Objetivo de la organización..... 4

2.5 Valores de la organización ..... 4

2.6 Naturaleza de la organización (giro comercial)..... 4

2.7 Tiempo de funcionamiento..... 5

2.8 Estructura organizacional ..... 5

### Capítulo 3

Guía descriptiva de implementación de la propuesta para el área de recursos humanos en la empresa objeto de estudio.

3.1 Diagnóstico administrativo aplicado en el área de recursos humanos .... 6

3.2 Deficiencias encontradas en cada uno de los aspectos ..... 7

### Capítulo 4

4.1 Estructura organizacional y descripción de puestos..... 30

4.2 Propuesta y descripción de la estructura organizacional ..... 31

## **Capítulo 5**

### Descripción de perfiles para los puestos del departamento de recursos humanos

5.1 Jefe del departamento de recursos humanos .....	34
5.2 encargado de reclutamiento, selección y contratación .....	36
5.3 Encargado de compensación de personal .....	38
5.4 Encargado de capacitación .....	40

## **Capítulo 6**

### Flujograma del departamento de recursos humanos

6.1 Descripción grafica del Flujograma del departamento de RH .....	42
6.2 Descripción del significado de la simbología.....	44

## **Capítulo 7**

### Presupuesto para la creación del departamento de recursos humano

7.1 Descripción del presupuesto propuesto .....	45
Conclusiones.....	48
Recomendaciones .....	49

## **Introducción**

La empresa objeto de estudio se constituyó en la cabecera departamental de Chiquimula con el propósito de convertirse en líder de ventas de productos alimenticios (frituras y dulces) para cumplir con ésta tarea, deberá contar con el personal idóneo para poder realizar eficazmente las actividades administrativas y de ventas. Derivado del diagnóstico elaborado para establecer el mecanismo de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y compensación y salarios se determinó que no cuentan con el departamento de recursos humanos que lleve a cabo el proceso de administración de personal.

Lo antes descrito conduce a elaborar un documento que contiene una estructura organizacional del departamento de recursos humanos claramente definido, descripción y especificación de los puestos, y los procedimientos que proporcionaran las herramientas necesarias para mejorar la administración del recurso humano y así contribuir al alcance de los objetivos definidos por la empresa.

# Capítulo 1

## Aspectos generales

### 1.1 Objetivo de la creación del departamento de recursos humanos

- El objetivo primordial se refiere a la importancia y los beneficios de implementar el departamento de recursos humanos para llevar a cabo el proceso de administración del personal.
- Proporcionar un modelo funcional, estructural y operativo de un departamento de recursos humanos adaptado al tamaño de la empresa.
- Apoyar a la Gerente en las decisiones del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, y compensación y salarios.

## Capítulo 2

### **Presentación de la organización objeto de estudio**

#### 2.1. Antecedentes de la organización

La empresa se encuentra ubicada en el aldea Petapilla carretera interamericana Km165, se clasifica de acuerdo a la actividad que realiza una empresa industrial y se caracteriza por ser la unidad productiva de productos alimenticios conocidos en el mercado de consumo como frituras y con el propósito de segmentar geográficamente su mercado tienden a expandirse a toda Centro América; siendo Guatemala el país de introducción. Al observar la aceptación del producto en los consumidores, decidieron instalar tres distribuidoras en la república, las cuales están representadas por sociedades anónimas, situadas en Quetzaltenango, Chiquimula y la ciudad capital de Guatemala.

La decisión de ubicar la distribuidora en el municipio de Chiquimula se debe que, es un lugar fronterizo con la república de El Salvador y además existe una demanda del producto en el área. Inició sus operaciones de venta en el mercado nacional en julio de 1982 incluyendo el área Nor-Oriente, Sur-Oriente, Centro Oriente, Izabal y Peten siendo su función primordial la de adquirir directamente los productos alimenticios de la fábrica ubicada en El Salvador y posteriormente su venta en el campo de acción definido. Se caracteriza por la comercialización de los productos en mención utilizando el nombre comercial de la empresa central, a la fecha tiene veintisiete años de estar operando.

#### 2.2. Visión de la empresa

Ser la mejor empresa de alimentos reconocida por la calidad de sus productos y por su sensibilidad social, innovándose constantemente para superar nuestras expectativas para beneficio de nuestros trabajadores y clientes.

### 2.3. Misión de la empresa

Nuestro compromiso es ofrecer alimentos de calidad para compartir y deleitar a todo mundo.

### 2.4. Objetivo

Ser la empresa líder en el mercado de consumo de frituras, a través de la calidad de sus productos y precios accesibles.

### 2.5 Valores

- Honor: Realizamos nuestras tareas de una manera moral, ética y leal, buscando el beneficio de la empresa y sus miembros.
- Sensibilidad: Nos interesamos en el bienestar de los nuestros y de las comunidades donde nos desarrollamos.
- Orgullo: Nos sentimos parte de la organización, lo que nos hace actuar bien dentro y fuera de la empresa.
- Liderazgo: Somos innovadores, marcamos la pauta para que los demás nos sigan.
- Solidez: Cumplimos con nuestros compromisos para que las personas e instituciones confíen en la empresa y en sus acciones.

### 2.6 Naturaleza de la organización (Giro comercial)

El giro comercial de la distribuidora, es la distribución en todos los departamentos de Guatemala sus productos de frituras y golosinas fabricados en planta ubicada en colonia Guadalupe, Sumpango, El Salvador Centro América, por medio de todos los comercios establecidos en cada lugar mencionado. Entre sus principales competidores se encuentran productos elaborados con las marcas Tortrix, Sabritas, Bocadeli, Lay original, Gran Día, Frito Lays, etc.

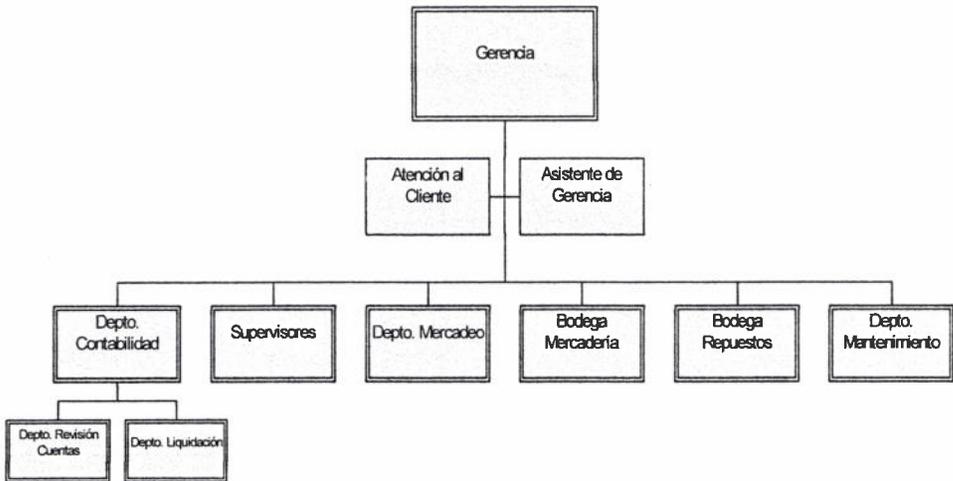
## 2.7 Tiempo de funcionamiento

La empresa fue instalada el veintisiete julio del año 1,982 por lo que a la fecha del presente documento cuenta con veintisiete años de existencia en el mercado de consumo.

## 2.8. Estructura organizacional

En este apartado se presenta la estructura organizacional actual gráfica y una descripción de cada unidad de que está formado.

### Organigrama de la empresa objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 3

### 3.1 Diagnóstico administrativo aplicado en el área de recursos humanos

Después de haber realizado un estudio específico en el área de recursos humanos y recopilar información a través de entrevista y cuestionarios, se determinó que la estructura organizacional está formada por las siguientes áreas: Gerente, personal administrativo (Auxiliar de gerencia, contabilidad secretaria, atención al cliente, pagadora, jefe de bodega y liquidadora y vendedores)

La Gerente es quien dirige todas las actividades, las cuales tienen relación con todos los departamentos de la empresa. Por ser una empresa que se dedica a la venta de frituras mantiene una cartera de clientes, quienes son visitados por los vendedores establecidos por zonas geográficas quienes son los responsables de mantener dicha cartera y la ampliación de la misma.

Actualmente las funciones que debe desarrollar un departamento de recursos humanos están siendo ejecutadas por el contador general ya que la empresa no cuenta con dicho departamento, es por ello que las funciones relacionadas con el mismo no se cumplen a cabalidad; los procesos como la planificación de personal, el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación, prestaciones y compensaciones, son actividades adicionales que la Gerente debe ejecutar, lo cual no permite que en el área de recursos humanos exista una planificación acorde a las necesidades del personal y la empresa.

### **3.2 Deficiencias encontradas en cada uno de los aspectos**

#### **Planeación de personal**

La carencia de una planificación de personal necesaria para las necesidades y recursos de la empresa, propicia que la contratación de personal sea en forma esporádica, lo que dificulta la contratación de personal idóneo para las necesidades de cada puesto.

#### **Reclutamiento**

Actualmente se realiza en la empresa de dos maneras:

- Cuando la vacante es por renuncia, la empresa recluta personal a través de los empleados, quienes pueden optar al puesto dejado por el titular.
  
- Cuando la vacante no se puede cubrir con personal existente, la persona encargada de reclutar y seleccionar el personal requerido recurre a los diversos medios de comunicación radial y escrito local para requerir personal aspirante a determinado puesto.

#### **Selección**

La selección de personal en la empresa se realiza de dos maneras:

- En la selección de personal nuevo, el contador general es el que lleva a cabo la selección a través de una entrevista para elegir al candidato acorde a las necesidades requeridas por el puesto. Por lo consiguiente las técnicas de evaluación no son aplicadas en ningún momento, lo cual permite que el candidato seleccionado no sea el idóneo para el puesto.
  
- Cuando la vacante es por renuncia es la gerente la que lleva a cabo el proceso de selección con los empleados activos, tomando en cuenta tiempo de laborar, experiencia y grado académico de estudios.

## Contratación

Actualmente las contrataciones las realiza la Gerente después que la persona encargada de contabilidad llevó a cabo la fase de la entrevista, revisión de los documentos presentados por interesado

## Inducción

La inducción institucional actualmente es realizada por el auxiliar de gerencia, la cual es impartida en el primer día de actividad laboral y consiste en una pequeña plática la cual es ejecutada en un espacio máximo de dos horas de tiempo, lo cual no facilita que el nuevo empleado se identifique con la empresa y pueda crear un ambiente agradable. La inducción al puesto es realizada por la persona que desempeñaba anteriormente el puesto cuando esta persona asciende a otro puesto, cuando de nuevo ingreso la realiza la contadora general o la Gerente. Lo que implica que el nuevo empleado al obtener la información necesaria para el desarrollo de las funciones asignadas, inicie sus actividades laborales de inmediato; sin contar con un manual de funciones y procedimientos que le permitan en el periodo de aprendizaje realizar consultas, esto incide en que el nuevo empleado no conozca a profundidad las funciones que le corresponden desempeñar, lo cual dificulta la ejecución de sus actividades laborales e implica pérdida de tiempo para él y sus compañeros al hacer consultas.

## Capacitación

Actualmente la empresa adolece de una planificación y ejecución de programas necesarios para realizar capacitaciones para los empleados.

## Prestaciones y compensaciones

La empresa cuenta con beneficios adicionales a los de la ley tales como:

- Compensaciones a través de canastas conteniendo productos de la canasta básica en época de Semana Santa y Navidad.
- La empresa cada final de año realiza convivios sin costo alguno para el personal.

Actualmente la empresa no cuenta con una persona encargada de planificar las prestaciones y compensaciones de cada puesto de trabajo, acorde a las necesidades del empleado y de la empresa.

### Necesidades actuales de la organización

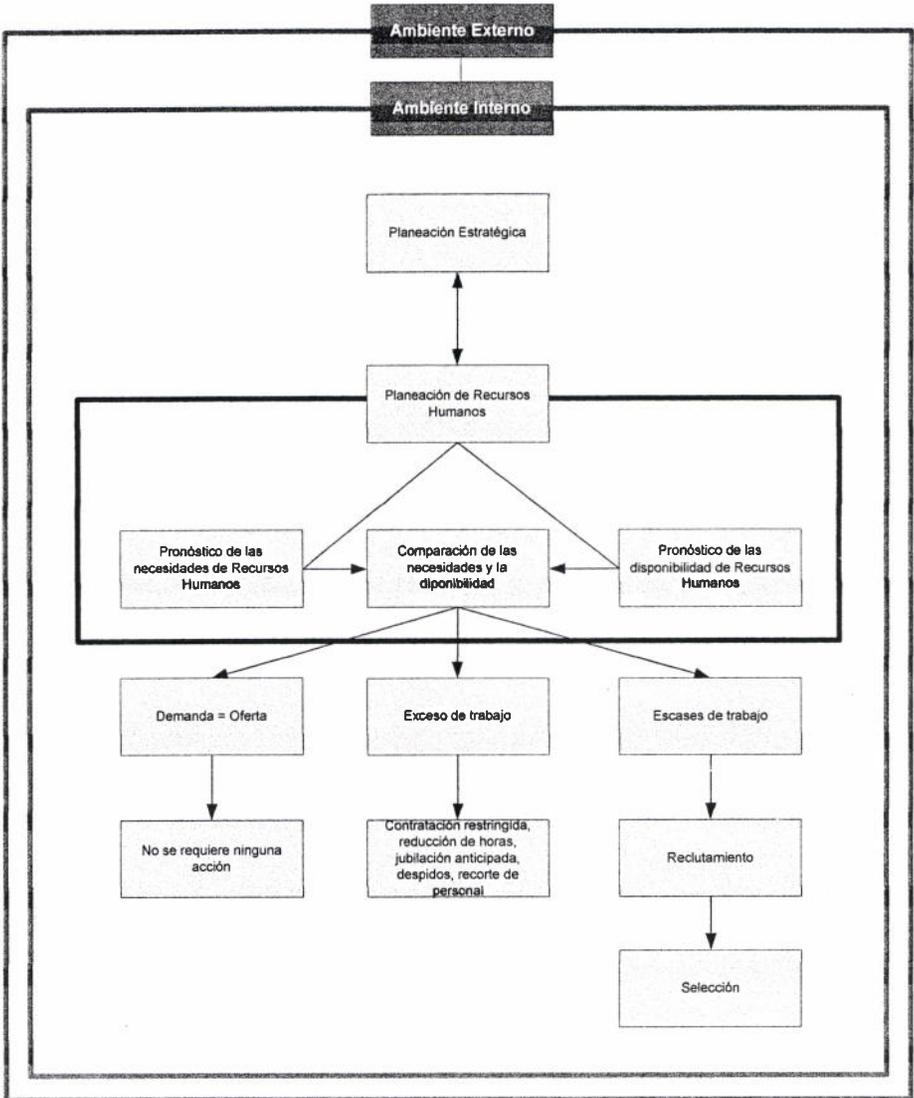
La estructura organizacional carece de un departamento de recursos humanos, encargado de velar por la planificación de personal, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, prestaciones y compensaciones que beneficie a la empresa a cumplir en forma eficiente la planificación estratégica, y a la vez motive y permita al personal ser estable e identificarse con la empresa. Después de haber detectado las necesidades de administración del personal, se describe a continuación las funciones del departamento de recursos humanos idóneas para poder optimizar los recursos de la empresa en estudio y alcanzar de una mejor manera los objetivos de la misma.

#### A. ) Planeación de personal

Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Este proceso debe ser continuo, ya que las condiciones en los ambientes internos y externos pueden cambiar con rapidez. Las condiciones variables podrían afectar a toda la organización requiriendo así una modificación amplia de los pronósticos. En general, la planeación le hace posible a los gerentes adelantarse y estar preparados para las condiciones variables y la planeación en particular permite la flexibilidad en el área de la gerencia de recursos humanos.

La siguiente figura plasma el proceso de planeación de personal o recurso humano

Figura No. 1



Fuente: Elaboración propia tomando como base Mondy y Noe (2005)

## 1. Pronósticos de las necesidades de recursos humanos

Es un cálculo del número y tipo de empleados que la organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos establecidos. Antes de proyectar las necesidades de recursos humanos, se debe pronosticar la demanda de bienes o servicios de la empresa. Después este pronóstico se traduce en las necesidades de las personas para llevar a cabo las actividades requeridas para satisfacer esta demanda.

## 3. Pronóstico de disponibilidad de recursos humanos

La determinación de si la empresa tendrá la capacidad de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias y de que fuentes, se denomina pronóstico de disponibilidad. Este pronóstico muestra si los empleados requeridos se pueden obtener del interior de la empresa, del exterior de la organización o de ambas fuentes.

## 4. Exceso de empleo pronosticado

Resulta de la comparación de necesidades y disponibilidad, indicando que habrá un exceso de trabajadores, para remediar esta situación, se puede requerir contratación restringida, reducción de horas, jubilaciones anticipadas y despidos.

## 5. Contratación restringida

Cuando una empresa implementa una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se van. Solo se contratan nuevos trabajadores cuando el desempeño general de la organización se puede afectar. Por ejemplo si la empresa perdiera uno de los supervisores porque lo contrato un competidor, esta persona podría no ser reemplazada.

Sin embargo si perdiera a todos los supervisores, probablemente reemplazar por lo menos a alguno de ellos para garantizar la continuidad de la supervisión.

## 6. Escases de trabajadores

Cuando la empresa se enfrenta a una escasez de trabajadores, la organización debe intensificar sus esfuerzos para reclutar al personal necesario con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa.

## 7. Reclutamiento

Con frecuencia, una escasez de personal significa que se deben usar nuevos enfoques hacia el reclutamiento, la organización puede tener que reclutar en áreas geográficas distintas a las del pasado, explorar nuevos métodos y buscar diferentes tipos de candidatos.

## 8. Selección

Otro enfoque para enfrentar la escasez de trabajadores es la reducción de los estándares de empleo. Los criterios de selección que eliminan a ciertos trabajadores se deben modificar para garantizar para que haya suficientes personas disponibles para ocupar los puestos. Por ejemplo, en vez de desear una amplia experiencia laboral, la empresa podría estar dispuesta a contratar a un trabajador inexperto y capacitarlo para que realice el trabajo.

### B. ) Reclutamiento

Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas. La empresa necesita tomar en cuenta la importancia que tiene el reclutamiento por ser el comienzo del proceso de la administración del recurso humano.

Para realizar el proceso de reclutamiento es necesario:

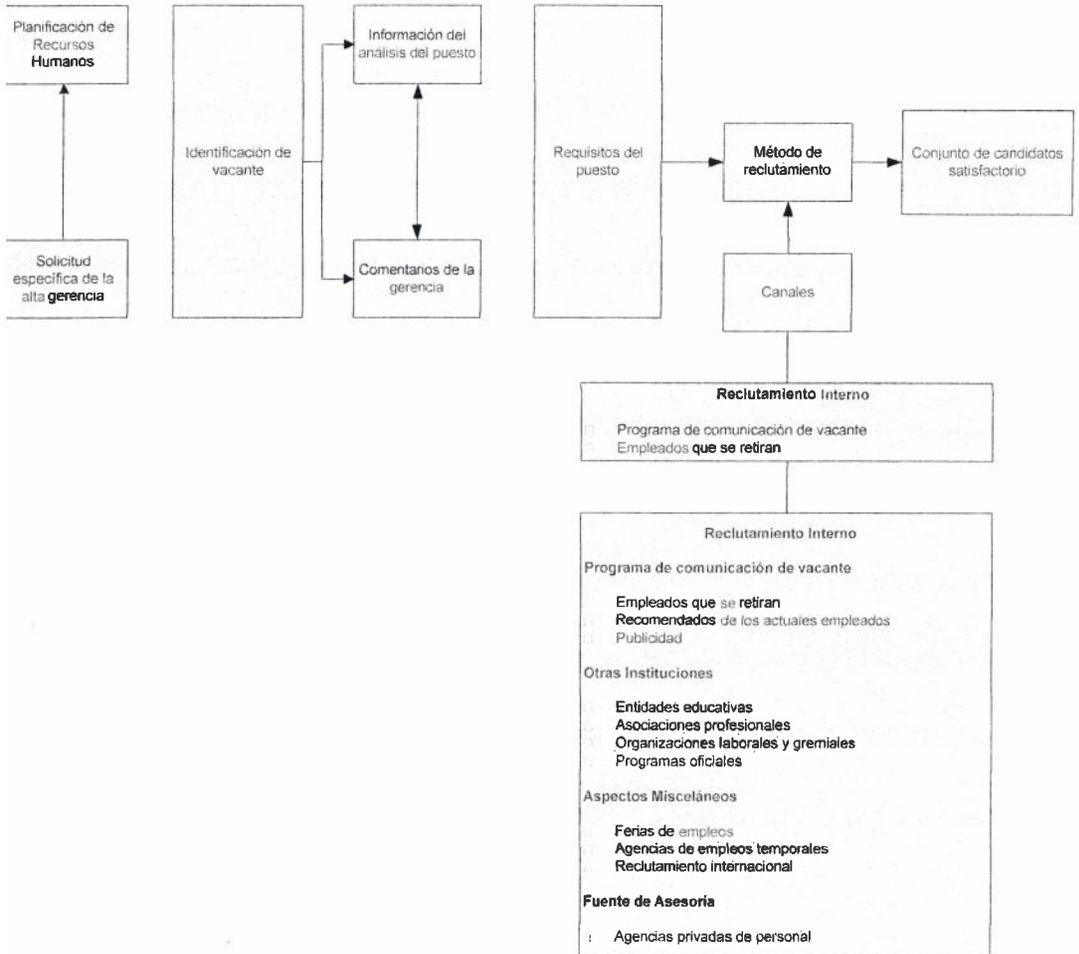
1. Aplicar el proceso de reclutamiento de personal presentado en la figura No. 2.

2. Realizar en primera instancia un reclutamiento interno luego acudir al reclutamiento externo para puestos que existe personal para ser promovido.
3. Aplicar el método o métodos de reclutamiento recomendados.
4. Adaptar los métodos y fuentes de reclutamiento entre sí a sus necesidades específicas.

Se recomiendan los siguientes pasos para el proceso de reclutamiento de personal, mismos que se plasman en la figura No. 2

1. Planeación de recursos humanos
2. Solicitudes de recursos humanos
3. Identificación de una vacante
4. Información del análisis del puesto
5. Comentarios del Gerente
6. Requisitos del puesto
7. Métodos de reclutamiento
8. Conjunto de candidatos satisfactorios
9. Canales

**Figura No. 2**  
**Proceso de reclutamiento**



Fuente: Elaboración propia tomando como base Werther y Davis (2008)

## Desarrollo del proceso de reclutamiento de personal

### 1. Planeación de los recursos humanos

Se refiere que la Gerente revisó sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite.

### 2. Solicitudes específicas de la alta gerencia

Luego de la planeación la alta gerencia toma la decisión de la cantidad de empleados a contratar dependiendo de las necesidades de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos.

### 3. Identificación de vacantes

La Gerente identifica las vacantes y analiza el mercado laboral con que cuenta para tomar la decisión de cubrir las vacantes existentes.

### 4. Información de análisis del puesto

Se refiere que, cuando se posee la información de las vacantes debe acudir al análisis del puesto para sacar la vacante a convocatoria con los requisitos del puesto.

### 5. Comentarios del Gerente

Esta etapa indica que el gerente con base a la información de la plaza vacante y el análisis del puesto debe exponer sus comentarios y autorización para convocar la plaza a oposición.

### 6. Requisitos del puesto

Indica que la vacante fue analizada respecto a los requisitos del puesto y fueron tomados en cuenta los comentarios del Gerente.

## 7. Métodos de reclutamiento

Se refiere a los métodos o canales existentes de reclutamiento, en esta situación la Gerente debe tomar la decisión qué método debe aplicar, sea el interno, externo. A continuación se describe cada uno los métodos mencionados.

- **Reclutamiento interno:** la Gerente debe tener la capacidad de identificar a los empleados actuales que puedan ocupar los puestos cuándo estos estén disponibles. Entre las herramientas útiles para el reclutamiento interno están las bases de datos de todos los empleados, que permite determinar si están calificados para ocupar los puestos vacantes. El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Entre las desventajas esta que puede propiciar un clima de frustración entre las persona que no logran alcanzar el ascenso.
- **Reclutamiento externo:** Este método tiene la ventaja de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre las desventajas que siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

## 8. Conjunto de candidatos satisfactorios

Indica que se cumplieron con todos los pasos antes indicados, obteniendo el conjunto de candidatos que llenaron los requisitos para optar a la vacante.

## 9. Canales

Se refiere a los métodos de reclutamiento interno y externo los cuales están divididos en la siguiente forma.

- Reclutamiento interno: programas de comunicación de vacantes y empleados que se retiran.
- Reclutamiento externo: fuentes de candidatos, otras instituciones, fuentes de asesoría y aspectos misceláneos.

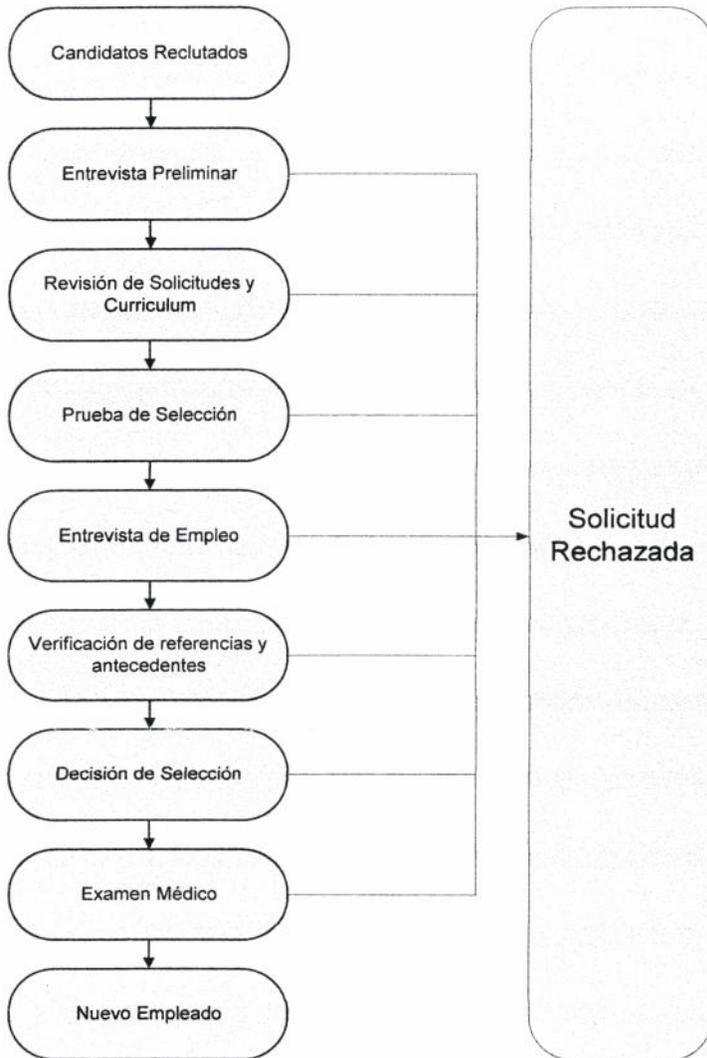
### C) Selección

Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Se recomienda aplicar los siguientes pasos para realizar la selección de personal, los cuales se describen en la figura No.3

1. Entrevista preliminar
2. Revisión de solicitudes y curriculum
3. Pruebas de selección
4. Entrevista de empleo
5. Verificación de referencias y antecedentes
6. Decisión de selección
7. Examen médico
8. Nuevos empleados ( notificación a candidatos)

**Figura No 3**  
**Proceso de selección**



Fuente: Elaboración propia tomando como base Wayne y Robert (2005)

## Desarrollo del proceso de selección de personal

### 1. La entrevista preliminar

Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto, donde el entrevistador hace algunas preguntas directas. Además de eliminar rápidamente a los solicitantes poco calificados, puede generar otros beneficios positivos a la empresa, es posible que el puesto que el candidato solicitó no sea el único disponible.

### 2. Revisión de solicitudes y curriculum

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar, se evalúa posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto. Al curriculum se evalúa automáticamente en cuanto errores tipográficos, de ortografía y saltos de empleo a otro, en algunos casos esto permite señalar determinado curriculum que presenta información errónea o que son sospechosos, este puede ser un medio eficiente de filtrar de 10 al 20 por ciento de los candidatos. Se adjunta formato de solicitud de empleo (No. 147801)

### 3. Pruebas de selección

Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a la Gerente elegir los candidatos de acuerdo con la manera que se adaptaran a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. Las pruebas por si solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, porque no son infalibles. Las empresas deben usarlas junto con otras herramientas de selección como las entrevistas de comportamiento.

#### 4. Entrevista de empleo

Es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Para el efecto se debe elaborar la planeación de la entrevista debido a lo fundamental para realizar la entrevista de empleo efectivamente. Un factor importante a considerar debe ser la velocidad del proceso. Es útil tener una lista de control de la entrevista que incluya las siguientes indicaciones:

- Comparar la solicitud y el curriculum del solicitante con los requisitos del puesto
- Elaborar preguntas relacionadas con las cualidades buscadas
- Preparar un plan paso a paso para presentar el puesto, la empresa, la división y el departamento.
- Determinar cómo pedir ejemplos del comportamiento pasado del solicitante, no cuál sería su comportamiento futuro.

La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión. Se debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto y las expectativas del candidato. A continuación se analizan otras áreas incluidas comúnmente en la entrevista.

- *Experiencia ocupacional:* Aquí se explorará los conocimientos, habilidades, capacidades y disposición del candidato para manejar la responsabilidad, ofreciendo una indicación de la capacidad y la disposición de la persona para trabajar.
- *Logro académico:* En ausencia de experiencia laboral importante, el historial académico adquiere mayor importancia. Sin embargo, el Gerente debe considerar el promedio de las calificaciones a la luz de los otros factores, por ejemplo la participación en un trabajo, actividades extracurriculares u otras responsabilidades que pudieran haber influido en el desempeño académico del solicitante.
- *Habilidades interpersonales:* indica que una persona puede poseer habilidades técnicas importantes para desempeñar un trabajo. Sin embargo, si la persona no puede trabajar bien con otras personas, las oportunidades de éxito son escasas.

- *Cualidades personales*: Se refiere a las cualidades personales observadas normalmente durante la entrevista como la apariencia física, la facilidad de palabra, el vocabulario, el aplomo, la facilidad de adaptación y la asertividad.
- *Adaptación organizacional*: Se refiere a la percepción del Gerente del grado en que el empleado potencial se adaptará a la cultura o al sistema de valores de la empresa.

- **Tipos generales de entrevistas**

Los tipos comunes de son: la entrevista no estructurada o no dirigida, la entrevista estructurada, dirigida o de patrón y la de comportamiento. A continuación se describen cada una de ellas.

- *Entrevista no estructurada*: Es aquella donde se plantea preguntas abiertas y perspicaces. Es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable, requiere de más tiempo y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos.
- *Entrevista estructurada*: Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantea a cada solicitante para un puesto en particular, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.
- *Entrevista de comportamiento*: Es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponen que el comportamiento pasado es el mejor indicador de comportamiento futuro.

## 5. Investigación de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales

Esto implica la obtención de información de diversas fuentes como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales son una fuente valiosa de información junto buros de crédito, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. La principal razón de realizar este tipo de investigación es la contratación de mejores trabajadores.

## 6. La decisión de selección

Esta etapa es donde el entrevistador obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección y es en este momento cuando la responsabilidad recae en el Gerente que debe realizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratar.

## 7. Examen médico

El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

## 8. Nuevo empleado (notificación a candidatos)

La gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es simplemente un acto de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier retraso puede dar como resultado la pérdida de un candidato de excelente nivel, ya que estos candidatos tienen con frecuencia otras opciones de empleo.

## Solicitud de empleo

**Oportunidad equitativa de empleo:** Es nuestra política ofrecer una oportunidad equitativa de empleo a través de la empresa a todas las personas calificadas sin importar la raza, color, la religión, la edad, el sexo, o nacionalidad.

Instrucciones:

Por favor, use tinta negra o escriba con máquina

### 1. DATOS GENERALES

Apellidos \_\_\_\_\_  
Nombres \_\_\_\_\_  
Estado Civil \_\_\_\_\_ Edad en años y meses \_\_\_\_\_  
Datos de nacimiento (lugar) \_\_\_\_\_ día \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_  
Dirección domiciliaria \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
Casero \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_  
Teléfono domiciliar \_\_\_\_\_ Teléfono celular \_\_\_\_\_ Beeper: \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
Profesión \_\_\_\_\_ Número de colegiado \_\_\_\_\_  
Cédula No. de orden \_\_\_\_\_ No. Registro \_\_\_\_\_ Extendida en \_\_\_\_\_  
Número de afiliación al IGSS \_\_\_\_\_ NIT \_\_\_\_\_  
Posee licencia de conducir vehículo si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Posee vehículo si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Dirección email \_\_\_\_\_  
Puede viajar sin limitaciones si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ No. de pasaporte \_\_\_\_\_

### 2. DESARROLLO ACADÉMICO

Institución \_\_\_\_\_ último grado aprobado \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_ título o diploma \_\_\_\_\_

Describe la preparación que ha tenido en el área de informática (cursos, Paquetes de software otros)  
Idioma \_\_\_\_\_ habla \_\_\_\_\_ lee \_\_\_\_\_ escribe \_\_\_\_\_ Nivel / regular / intermedio / avanzado \_\_\_\_\_

### 3. EXPERINENCIA LABORAL

Actual o último puesto \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha salida \_\_\_\_\_  
Dirección y teléfono de empresa \_\_\_\_\_  
Nombre del puesto \_\_\_\_\_  
Funciones principales \_\_\_\_\_  
Tuvo personal a su cargo si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ cuantas personas \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Motivo del retiro \_\_\_\_\_  
Salario final \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Nota: declaro que toda información consignada en el presente formulario es verídica y me someto a las leyes que rigen nuestro país sobre el incumplimiento de la veracidad

## **C. ) Proceso de contratación de personal**

### **1. Descripción**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos etc.) el candidato puede ser contratado de acuerdo al perfil del puesto.

Se recomienda aplicar el procedimiento indicado en la figura No. 4 con los pasos descritos.

- 1. Realizar un análisis del puesto**
- 2. Redactar anuncios**
- 3. Aplicar el proceso de reclutamiento**
- 4. Entrevistar a los aspirantes**
- 5. Verificar las referencias**
- 6. Notificación a la persona seleccionada**
- 7. Elaboración del contrato individual de trabajo**
- 8. Firma del contrato por ambas partes**

**Figura No. 4**  
**Proceso de contratación**



Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo del proceso de contratación de personal

### 1. Realizar el análisis del puesto

Se refiere al análisis previo que realiza la Gerente para determinar el puesto de la vacante y someterla a oposición.

### 2. Redactar anuncios

Es una de las herramientas que la empresa utiliza para dar a conocer las plazas vacantes y el perfil que necesita la plaza, para que los interesados puedan optar a ellas.

### 3. Aplicar el proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento se debe aplicar interno, externo o mixto debido que de aquí se obtienen los candidatos que fueron seleccionados para las plazas vacantes.

### 4. Entrevistar a los aspirantes

En la Gerente recae la responsabilidad de entrevistar a los aspirantes a las plazas vacantes, realizando las preguntas pertinentes que existen para el efecto.

### 5. Verificar las referencias

La Gerente tendrá la tarea de verificar las referencias con el propósito de confirmar la veracidad de las mismas, y estar seguro que se contratara al personal idóneo.

### 6. Notificación a la persona seleccionada

La Gerente deberá informar a las personas que aplicaron a las plazas en forma personal, carta, correo electrónico etc. Para que se presente a sus labores. También se debe comunicar a los que no salieron favorecidos y archivar sus expedientes.

### 7. Elaboración del contrato individual de trabajo

Se refiere que cuando la persona seleccionada fue notificada y acepta la propuesta de trabajo se procede a elaborar el contrato individual de trabajo.

### 8. Firma del contrato por ambas partes

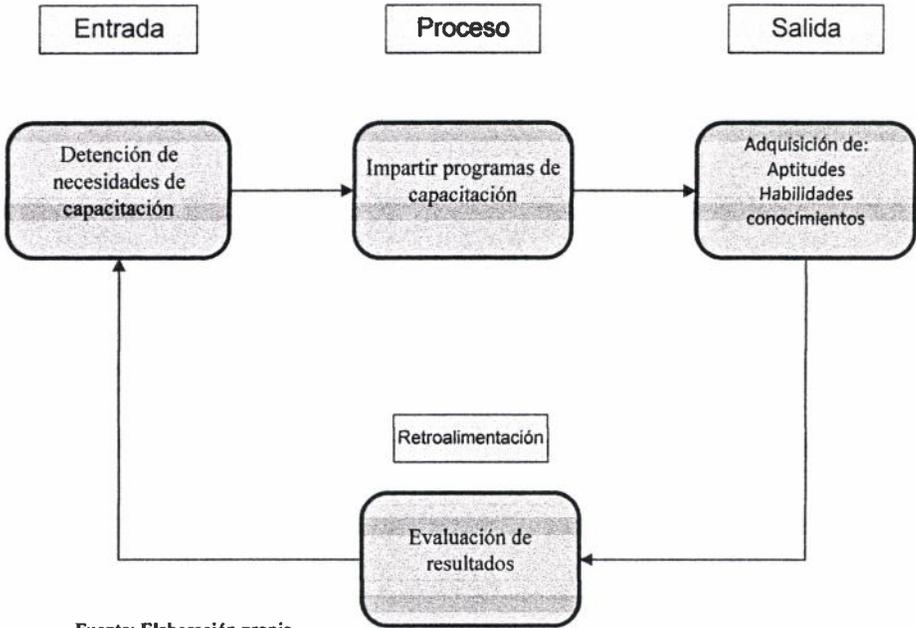
Proceden a firmar el contrato respectivo y el Gerente debe tomar las acciones que corresponden al envío a la inspectoria de trabajo del lugar, para que firmen de enterado y luego entregar copia al empleado. Además se le debe mostrar el lugar de trabajo y sus responsabilidades en el puesto.

### D. ) Capacitación

Es necesario que para implementar un programa de capacitación la empresa realice antes una evaluación de necesidades, lo cual permitirá conocer cuáles son los problemas actuales, así como los desafíos ambientales y determinar cuál es el tiempo indicado para realizarlo. Actualmente es importante que la empresa aplique un sistema de capacitación para los empleados por lo que se recomienda el siguiente:

**Figura No.5**

**Proceso de capacitación del personal de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

El sistema de capacitación se define en cuatro pasos:

El primer paso, nos propone realizar una investigación que de cómo resultado las necesidades de capacitación y determina la programación.

El segundo paso, se basa en la programación de capacitación y se imparten los cursos programados.

En el tercer paso, se imparten los diferentes cursos de acuerdo a los objetivos programados y finalmente en el último paso de este sistema, es necesario realizar una evaluación para obtener los resultados de la capacitación, que permita la retroalimentación de la capacitación futura.

Entre los diferentes factores que se deben tomar en cuenta para planificar una capacitación se pueden destacar los siguientes:

- Hacer un análisis de costo beneficio del curso
- Revisar el contenido deseado del programa
- La idoneidad de los instructores y las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso
- La metodología de enseñanza a utilizar

#### E. ) Prestaciones y compensaciones

Actualmente la empresa cuenta con un incentivo que consiste en un porcentaje de comisión sobre ventas el cual es otorgado únicamente a los vendedores.

## Capítulo 4

### 4.1 Estructura organizacional y descripción de puestos.

Derivado de la investigación realizada en el área de recursos humanos se detecto la necesidad de efectuar una reestructuración en la organizacional actual; ya que actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos para el logro de los objetivos de la empresa tanto a corto, como a mediano y largo plazo, por lo que es necesario contar con dicho departamento.

Es por ello que se ha diseñado una propuesta de la estructura organizacional del departamento de recursos humanos, la cual permitirá la optimización de la administración de personal de la empresa, así como la aplicación de los procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades de dicho departamento. Para facilitar la aplicación de la presente propuesta, se incluye el organigrama tanto en forma gráfica como descriptiva y la descripción de puestos.

#### ➤ Objetivo general

- Crear un departamento de recursos humanos con la correspondiente estructura, para su implementación en la empresa objeto de estudio que permita definir políticas, estrategias y una planificación adecuada del personal que requiere para el logro de sus objetivos

#### ➤ Objetivos específicos

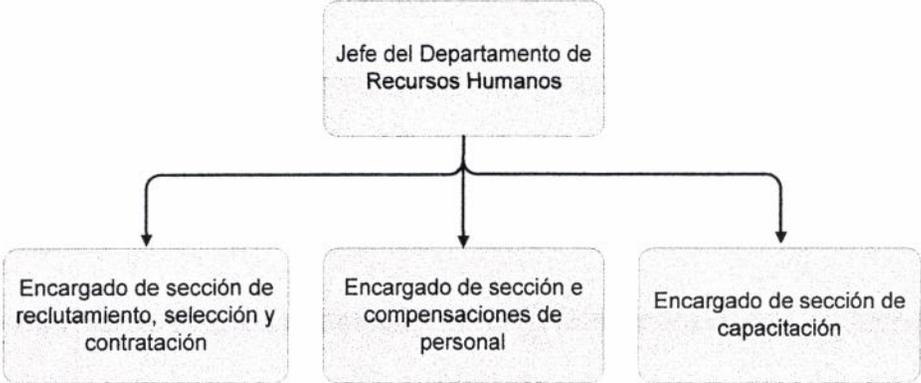
- ✓ Crear la estructura del departamento de personal acorde al tamaño de la empresa
- ✓ Describir las funciones del departamento de recursos humanos para administrar a las personas que forman parte de la empresa.
- ✓ Diseñar los procesos básicos relacionados con las áreas funcionales relacionadas con la administración de personal.

## **4.2 propuesta y descripción de la estructura organizacional.**

Para facilitar la realización de la presente propuesta se incluye la nueva estructura, tanto en forma gráfica como descriptiva, también se adjunta la descripción de los cuatro puestos que se proponen en la estructura del departamento de recursos humanos. De acuerdo a la presente descripción, la línea de autoridad estará en función Lineal, ya que este departamento tendrá dependencia directa con la gerencia y ejercerá autoridad directa sobre los encargados de las tres secciones que se proponen para dicho departamento. También este departamento cumplirá con funciones de carácter Staff, por lo que tendrá que presentar ante las diferentes unidades de la empresa recomendaciones y sugerencias claras.

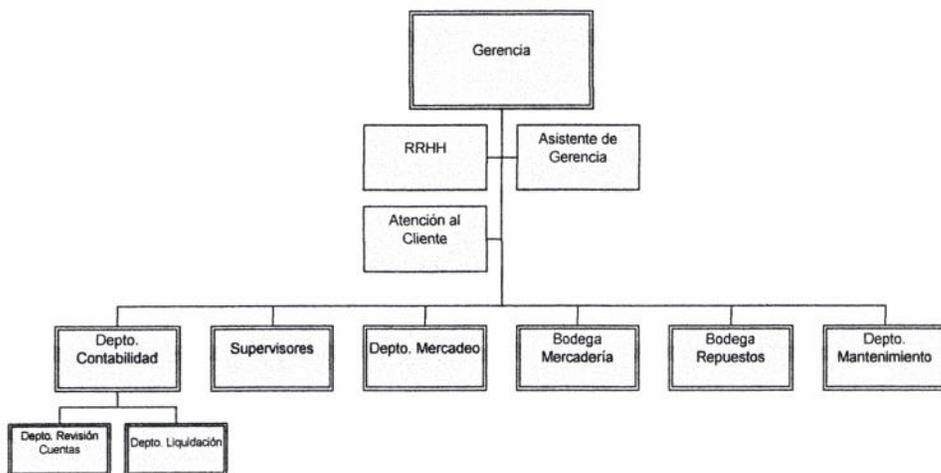
Todas basadas en el análisis y consideraciones ante el problema que se presente o por propia iniciativa, sugerirá proyectos relacionados con la administración de recursos humanos, lo cual coadyuvará a la optimización de los recursos, el logro de objetivos estratégicos y agilidad en la solución de conflictos organizacionales de la empresa; aunque la decisión final, es del responsable de la unidad en la que se presentan las diferentes situaciones. La estructura organizacional propuesta, consta de un departamento de recursos humanos y tres secciones siendo las siguientes: sección de reclutamiento, selección y contratación; sección de compensaciones de personal y finalmente una sección de capacitación

**Estructura organizacional del departamento de recursos humanos propuesta para la empresa.**



Fuente: Elaboración propia

## Estructura organizacional incluyendo el departamento de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5

### **Descripción de perfiles para los puestos del departamento de recursos humanos**

#### Descripción del puesto

##### 5.1 Jefe del departamento de recursos humanos

Descripción del puesto: Le corresponde administrar el proceso de recursos humanos desde la planificación, reclutamiento, selección, capacitación, prestaciones y compensaciones, así como la coordinación de eventos sociales.

Título formal:	Jefe del departamento
Título funcional:	Jefe de recursos humanos
De quién depende:	Gerente administrativo
A quién supervisa:	Encargados de las secciones de este departamento

#### Funciones

##### Diarias

- Dirigir todas las acciones planificadas y aprobadas.
- Coordinar la ejecución de su plan anual de trabajo.
- Controlar que la planificación aprobada, se cumpla en el periodo establecido, para el alcance de los resultados esperados.
- Analizar y autorizar permisos y licencias de los empleados de la empresa
- Realizar actividades relacionadas con el departamento a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

##### Mensuales

- Planificar la capacitación que se va impartir.
- Coordinar eventos de capacitación planificados.

- Elaborar manuales de organización, funciones y procedimientos de recursos humanos y actualizarlos constantemente.
- Revisar compensaciones y prestaciones actuales y planificar las mismas que sean objeto de mejoras.
- Elaborar informes de la sección cada mes de las funciones ejecutadas diarias
- Realizar actividades relacionadas con el departamento a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

#### Semestrales

- Planificar los requerimientos de personal.
- Generar los reportes de las actividades realizadas por el departamento, cada seis meses.
- Realizar actividades relacionadas con el departamento a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

#### Anuales

- Elaborar nuevos programas de compensaciones y prestaciones.
- Generar los reportes de las actividades realizadas por el departamento, cada doce meses.
- Realizar actividades relacionadas con el departamento a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

#### Eventual

- Dirigir la celebración de eventos sociales.

#### Requisitos

**Nivel académico:** Licenciatura en administración de empresas o psicología industrial

**Edad:** 25 a 35 años

**Habilidades:** Buenas relaciones interpersonales, don de mando, liderazgo positivo

**Experiencia laboral:** Dos años en administración de recursos humanos

**Conocimientos adicionales:** Computación en ambiente Windows, Microsoft Excel, Word, Power Point y otros

## 5.2 Encargado de reclutamiento, selección y contratación

Descripción del puesto: Le corresponde realizar los procesos que corresponden al reclutamiento, las evaluaciones para realizar la selección y encargarse de los procedimientos de contratación.

Título formal: Encargado de sección

Título funcional: Encargado de reclutamiento, selección y contratación

De quién depende: Jefe del departamento de recursos humanos

A quién supervisa: Ninguno

### Funciones

#### Diarias

- Ejecutar entrevistas.
- Realiza pruebas de evaluación
- Calificación de pruebas de evaluación.
- Elaboración de informes de resultados de las evaluaciones.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

#### Mensuales

- Reclutar interna y externamente el personal requerido.
- Realizar la selección utilizando los procesos de evaluación, de acuerdo al perfil de la plaza vacante.
- Propiciar la promoción y ascensos de personal.
- Implementar la carrera administrativa para el personal.
- Contratar el personal seleccionado.
- Elaborar informes de la sección cada mes.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

### **Anuales**

- **Elaborar informes de la sección cada doce meses.**
- **Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.**

### **Eventuales**

- **Apoyar en la celebración de los eventos sociales.**

### **Requisitos**

**Nivel académico: Cuarto año en la carrera de Psicología Industrial**

**Edad: 20 a 35 años**

**Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis y alto grado de percepción**

**Experiencia laboral: Un año en los procesos de reclutamiento y selección**

**Conocimientos adicionales: Computación en ambiente Windows, Microsoft Excel, Word, Power Point y otros**

### 5.3 Encargado de compensaciones de personal

Descripción del puesto: A este puesto le corresponde la elaboración de nóminas de pago, llevar el control de expedientes y disciplina del personal

Título formal: Encargado de sección

Título funcional: Encargado de pagos

De quién depende: Jefe del departamento de recursos humanos

A quién supervisa: Ninguno

#### Funciones

##### Diarias

- Mantener el control de expedientes.
- Llevar los controles disciplinarios.
- Llevar los registros de los permisos, licencias del personal, vacaciones y otros.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

##### Mensuales

- Elaborar nóminas y planillas.
- Administrar los registros de control de vacaciones.
- Administrar las compensaciones y prestaciones.
- Clasificación y valuación de puestos y salarios.
- Elaborar informes de la sección cada mes.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

##### Anuales

- Elaborar informes de la sección cada doce meses.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.

## **Eventuales**

- **Emisión de constancias laborales y certificados de trabajo.**
- **Calcular pago de prestaciones laborales por retiro.**
- **Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo, indicadas por el jefe inmediato.**

## **Requisitos**

**Nivel académico:** Cuarto año en la carrera de administración de empresas o auditoría, con estudios de nivel medio de perito contador

**Edad:** 20 a 35 años

**Habilidades:** Buenas relaciones interpersonales, exactitud en cálculos matemáticos y contables

**Experiencia laboral:** Dos años en contabilidad

**Conocimientos adicionales:** Computación en ambiente Windows, Microsoft Excel, Word, Power Point y otros.

## 5.4 Encargado de capacitación

Descripción del puesto: A este puesto le corresponde encargarse de la capacitación, así como la realización de eventos sociales.

Título formal: Encargado de sección

Título Funcional: Encargado de capacitación y eventos sociales

De quién depende: Jefe del departamento de recursos humanos

A quién supervisa: Ninguno

### Funciones

#### Diarias

- Proporcionar la inducción institucional al personal de nuevo ingreso al momento de iniciar las relaciones laborales.
- Planificar y coordinar la inducción al puesto al momento de iniciar el desarrollo de las labores propias para el cual fueron contratados.
- Seleccionar cursos a realizar por personal externo y coordinar las actividades.
- Coordinar el montaje de las capacitaciones.

#### Diarias

- Dar seguimiento a los programas de capacitación
- Supervisar el desarrollo de los eventos de capacitación.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo indicadas, por el jefe inmediato.

#### Semanales

- Planificar y ejecutar la capacitación.
- Elaboración de informes de los resultados alcanzados en la capacitación al momento de concluir cada evento.

### Mensuales

- Determinar las necesidades de capacitación dentro de la empresa.
- Planificación de eventos sociales.
- Coordinar el montaje de los eventos sociales como aniversario, cumpleaños, día de la secretaria, día de la madre, convivió navideño y otros.
- Elaborar informes de la sección cada mes.

### Mensuales

- Generar reportes sobre el cumplimiento de las capacitaciones, eventos sociales y otros cada mes.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo indicadas, por el jefe inmediato.

### Anuales

- Consolidación del plan anual de capacitación.
- Determinar las necesidades de equipo.
- Elaborar informes de la sección cada doce meses.
- Realizar actividades relacionadas con la sección a su cargo indicadas, por el jefe inmediato.

### Requisitos

Nivel académico: Cuarto año en administración de empresas o ingeniería industrial

Edad: 23 a 35 años

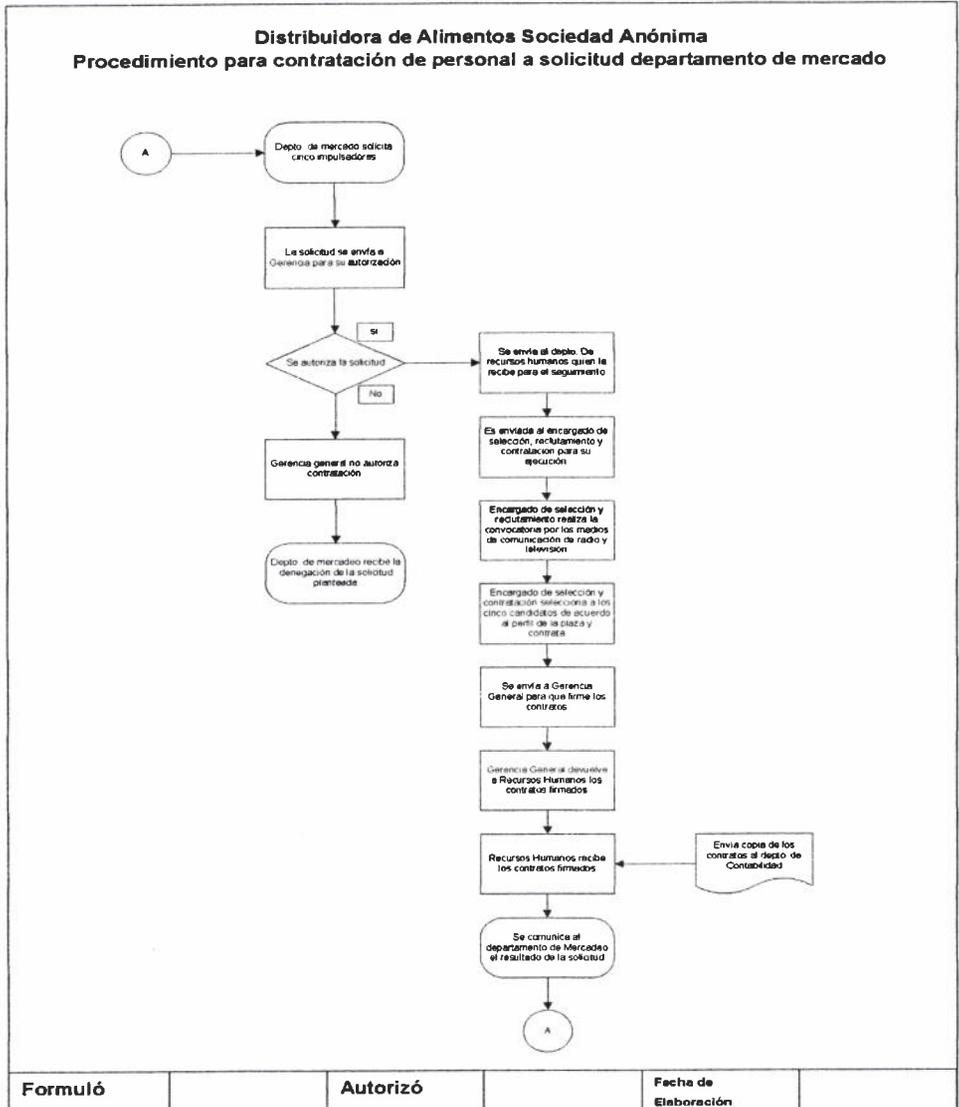
Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, don de mando

Experiencia laboral: Dos años en capacitación de personal

Conocimientos adicionales: Computación en ambiente Windows, Microsoft Excel, Word, Power Point y otros.

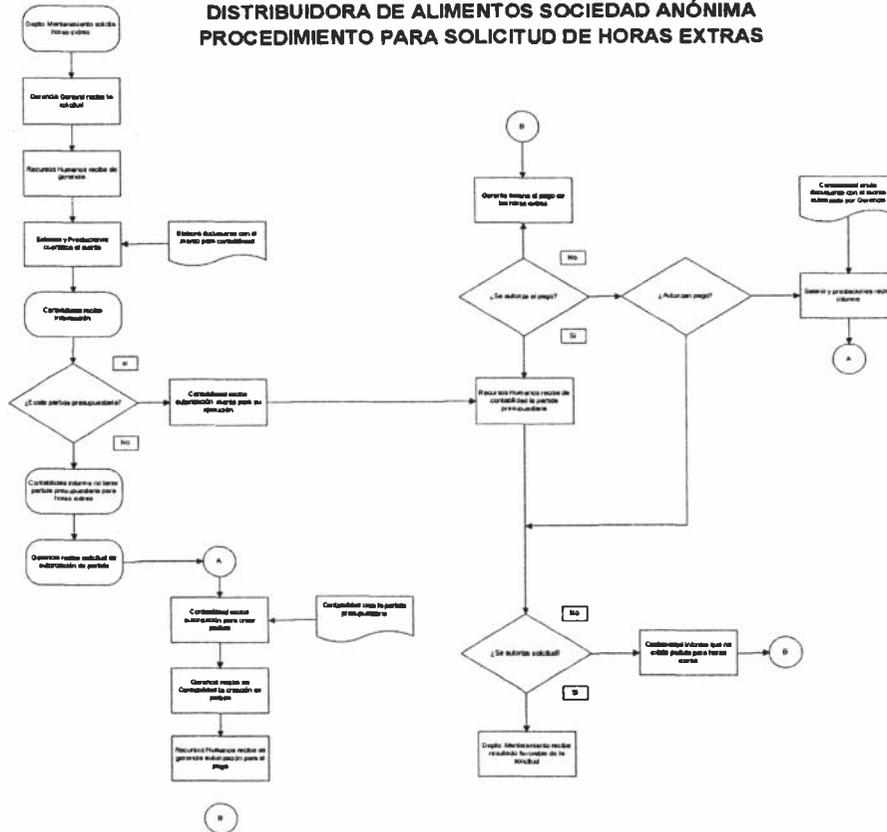
## Capítulo 6

### 6.1 Flujograma del departamento de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

## DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS SOCIEDAD ANÓNIMA PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE HORAS EXTRAS

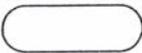
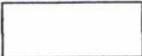


Formuló		Autorizó		Fecha de Elaboración	
---------	--	----------	--	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Descripción gráfica del flujograma del departamento de recursos humanos

### SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 7

### 7.1 Presupuesto necesario para la creación del departamento de recursos humanos en la empresa objeto de estudio.

1	Salario y prestaciones en ley	Mensual	Anual
1	Jefe de recursos humanos.	Q 5,000.00	Q 60,000.00
1	Encargado de reclutamiento, selección y contratación.	Q 2,500.00	Q 30,000.00
1	Encargado de compensaciones.	Q 2,500.00	Q 30,000.00
1	Encargado de Capacitación	Q 2,500.00	Q 30,000.00
	<u>Prestaciones en Ley</u>		
	Bonificación (decreto 37-2001)	Q 1,000.00	Q 12,000.00
	Aguinaldo (decreto ley 1633)		Q 12,500.00
	Bono 14 ( decreto ley 42-92)		Q 12,500.00
	Sub-Total:	Q 13,500.00	Q 187,000.00
<b>2</b>	<b>Cuota patronal y Pasivo laboral</b>		
	<u>Cuota patronal</u>		
	I.G.G.S (10.67%)	Q 1,334.00	Q 16,008.00
	IRTRA (1%)	Q 125.00	Q 1,500.00
	INTECAP (1%)	Q 125.00	Q 1,500.00
	<u>Pasivo laboral</u>		
	Indemnización (8.33%)	Q 1,041.00	Q 12,492.00
	Bono 14 (8.33%)	Q 1,041.00	Q 12,492.00
	Aguinaldo (8.33%)	Q 1,041.00	Q 12,492.00
	Vacaciones (4.19%)	Q 520.00	Q 6,240.00
	Nota: Costo mensual real del jefe		

	de recursos humanos de es de Q 7,342.00 y por cada uno de los tres asistentes Q 3,796.00		
	Sub-Total:	Q 3,643.00	Q 43,716.00
<b>3</b>	<b>Gastos Operacionales</b>		
	Papelería y útiles	Q 200.00	Q 2,400.00
	Publicidad	Q 200.00	Q 2,400.00
	Teléfono	Q 150.00	Q 1,800.00
	Sub-Total	Q 550.00	Q 6,600.00
<b>4</b>	<b>Inversión de la estructura</b>		
	<u>Mobiliario y Equipo</u>		
	4 escritorios Q 500.00 c/u		Q 2,000.00
	4 sillas Q 300.00 c/u		Q 1,200.00
	4 archivos Q 600.00 c/u		Q 2,400.00
	<u>Equipo de Computo</u>		
	4 computadoras Q 5,000.00 c/u		Q 20,000.00
	2 impresoras Q 800.00 c/u		Q 1,600.00
	Sub-Total:		Q 27,200.00
	<u>Costos de administración</u>		
1	Salarios y prestaciones en ley	Q 13,500.00	Q 187,000.00
2	Cuota patronal y pasivo laboral	Q 3,643.00	Q 43,716.00
3	Gastos operacionales	Q 550.00	Q 6,600.00
4	Inversión de la estructura		Q 27,200.00
	<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>Q 17,693.00</b>	<b>Q 264,516.00</b>

Fuente elaboración propia

El total de la inversión arriba descrito ayudará a que la empresa obtenga beneficios necesarios como:

- **Contratación de personal idóneo**
- **Capacitación permanente para los empleados**
- **Disminución de rotación de personal**
- **Ampliación de los mercados nacional e internacional**
- **Beneficios fiscales por depreciación del mobiliario y equipo**
- **Incremento en las ventas**

## Conclusiones

- 1.- Al realizar el análisis de la presente investigación se determinó que es necesario crear un departamento de recursos humanos en la empresa en estudio que permita el proceso apropiado para la correcta administración de personal.
- 2.- No cuentan con una planeación del capital humano que permita estimar la demanda futura del personal, técnica que permite desarrollar planes que apoyen la estratégica de la organización y llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva de la empresa.
- 3.- La distribuidora carece de descripción y especificación de puestos que corresponden al departamento de recursos humanos.
4. - Actualmente no cuenta con una técnica y metodología adecuadas de reclutamiento de personal que permita atraer candidatos idóneos para realizar una buena selección.
- 5.- No cuenta con un método de inducción general y específico que permita al nuevo empleado identificarse fácilmente con la empresa y su puesto de trabajo
- 6.- No existen programas de capacitación que permitan el desarrollo del empleado y la organización.
- 7.- No tienen asignada una persona responsable de velar por las prestaciones y compensaciones de los empleados de la organización.
- 8.- Es necesario elaborar un presupuesto que se adapte a las necesidades de la empresa, para la creación de dicho departamento.
- 9.- La empresa cuenta con una estructura organizacional que carece de un departamento de recursos humanos.

## Recomendaciones

1. Crear un departamento que se encargue de planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones de la administración de recursos humanos, con el fin de lograr los propósitos y los objetivos de la empresa.
2. Es recomendable que las deficiencias de selección, contratación, inducción, capacitación encontradas con el proceso de administración de recursos humanos sean corregidas, con el propósito de contar con el aprovisamiento y demanda de empleados necesarios que permitan cumplir los objetivos de la organización.
3. Se recomienda la implementación de un departamento de recursos humanos, acorde al tamaño de la empresa propuesta en el presente estudio.
4. Es recomendable la implementación de principios básicos como: cargo que se quiere ocupar, perfil del puesto, definir forma de reclutamiento a emplear en la selección, forma de atraer postulantes que permita contratar personal adecuado. Además es importante contar con un método general y específico que permita al nuevo empleado identificarse con la empresa y a su nuevo puesto de trabajo, es necesario contar con programas de capacitación para el personal en las diferentes áreas de trabajo y una persona que se encargue de actualizar y darle el seguimiento al tema jurídico relacionado con prestaciones y compensaciones del personal de la organización.
5. Se recomienda que la empresa implemente la descripción de puestos que corresponden a la estructura del departamento de recursos humanos que se encuentra en la propuesta, tomando en cuenta el crecimiento de la empresa y atención al cliente.
6. Es necesario que para la implementación del departamento de recursos humanos la empresa en estudio aplique el presupuesto presentado en la propuesta de la presente investigación, dicha inversión asciende a un total de Q264, 516.00 anual. (Ver capítulo VII)