

**Fortalecimiento de actividades del Departamento de Recursos Humanos en
una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Magdalena Yat Pax

Lic. Josue Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros (**Revisora**)

Guatemala, abril 2015



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vicedecano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

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

Licda. Rosa María Ortega Lemus
Examinadora

Lic. Marvin Efraín Luna Lemus
Examinador

Lic. Axel Ramirez
Examinador

Lic. Josue Roberto Zabala Vásquez
Asesor

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.06-2015-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 11 DE ABRIL DEL 2015

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez, tutor y Licenciada. Gloria Azucena Quinteros Figueros, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "FORTALECIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR" Presentada por la estudiante María Magdalena Yat Pax, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01078, de fecha 11 de febrero de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 28 de febrero de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **"Fortalecimiento de actividades del Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir"**, realizado por: María Magdalena Yat Pax, carné número 201400835, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; 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 la misma 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, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

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



Josué Roberto Zabala Vásquez
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
COL. 15017

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

Gloria Azucena Quinteros Figueros
Administradora Educativa
Calle 40-24 Zona 5, Andenes de la Asamblea, San
quinteros@quepasglofauzucena@gmail.com
Teléfono 37417117 - 27361484

Guatemala, 07 de marzo de 2015

M Sc.

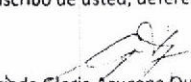
Samuel Aron Zabala Vásquez
Coordinador del Programa ACA
Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Campus Los Álamos

Estimado M Sc. Zabala:

En relación al trabajo de Informe Final de Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **"Fortalecimiento de actividades del Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir"** realizado por la estudiante María Magdalena Yat Pax carné No. 201400835, estudiante de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-.

Me suscribo de usted, deferentemente.


Licenciada Gloria Azucena Quinteros Figueros
Colegiada No. 12827



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0017.2015


El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **María Magdalena Yat Pax** con número de carné 201400835, aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día once de febrero del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de abril del año dos mil quince.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Gimar L.
cc. Archivo.

Agradecimiento:

- A Dios todo poderoso:** Por la bendición de la vida; y con su sublime amor me dio la sabiduría y fuerzas necesarias para lograr esta anhelada meta. ¡Dios eres maravillo en mi vida!
- A mis padres:** Ricardo y Magda por su amor, comprensión, cuidados y sabia dirección; por la semilla que sembraron en mi vida de trabajo esforzado, responsabilidad y perseverancia.
- A mis hermanos:** Ricardo, Fredy, Marthy y Any porque fueron esa voz de aliento que día a día con amor incentivaron a continuar y lograr esta meta.
- A mis sobrinos:** Joshy, Javier, Mónica en especial a Abby fuente de inspiración para seguir adelante y como ejemplo que cada propósito con esfuerzo se logra.
- A mis amigos:** Dennis, Nelson, Edwin, Nancy, Vero y Sara por ser un gran equipo de trabajo y apoyo durante este proceso; y por los momentos agradables que compartimos en esta etapa de nuestra vidas.
- A los catedráticos:** por sus sabias enseñanzas y consejos en esta etapa de mi vida profesional.

Tabla de Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco Teórico	6
1.3 Planteamiento del problema	13
1.4 Justificación	13
1.4.1 Pregunta de investigación	14
1.5 Objetivos	14
1.5.1 Generales	14
1.5.2 Específicos	14
1.6 Alcances y límites	15
Capítulo 2	
2.1 Metodología	16
2.2 Sujetos de la investigación	16
2.3 Instrumentos de investigación	17
2.4 Aportes	17
Capítulo 3	
3.1 Presentación de resultados	19
3.2 Análisis de resultados	35
Capítulo 4	
4.1 Propuesta Administrativa	38
4.2 Propuesta Financiera	50
4.3 Propuesta Mercadeo	52
Conclusiones	71
Referencias Bibliográficas	72

Lista de anexos

Anexo No. 1	Entrevista gerente de Recursos Humanos	74
Anexo No. 2	Entrevista a gerentes de la empresa	76
Anexo No. 3	Cuestionario a personal	77

Lista de tablas

Tabla No. 1	Análisis FODA	05
Tabla No. 2	Matriz de sentido, entrevista con gerentes de departamentos	34
Tabla No. 3	Mejoras en implementación del programa médico	49
Tabla No. 4	Presupuesto propuesta financiera	50
Tabla No. 5	Presupuesto general Departamento Recursos Humanos	52
Tabla No. 6	Cronograma de presentación Programa de Socialización	55
Tabla No. 7	Agenda Actividades Programa de Socialización	55
Tabla No. 8	Cronograma plan de mercadeo	70

Índice de gráficos

Gráfico No. 1	Los colaboradores conocen la trayectoria de la empresa	19
Gráfico No. 2	Conocen la visión y misión	20
Gráfico No. 3	Conocen los principios rectores de la empresa	21
Gráfico No. 4	Conocen los objetivos de la empresa	22
Gráfico No. 5	Conocen qué departamentos conforman la empresa	23
Gráfico No. 6	Servicios más solicitados al Departamento de Recursos Humanos	24
Gráfico No. 7	Rapidez en atención	25
Gráfico No. 8	Calificación del servicio brindado en Depto. De Recursos Humanos	26
Gráfico No. 9	Solución a requerimientos y/o solicitudes	27

Gráfico No. 10	Uso de beneficios adicionales	28
Gráfico No. 11	Beneficios más utilizados en los últimos 3 meses	29
Gráfico No. 12	Ha gozado de incentivos por llegar a metas	30
Gráfico No. 13	Mejora de los beneficios e incentivos en la empresa	31
Gráfico No. 14	Egresos por concepto de beneficios médicos	51

Índice de Ilustraciones

Ilustración No. 1	Estructura Organizacional	03
Ilustración No. 2	Programa de Socialización	39
Ilustración No. 3	Diseño Folleto	57
Ilustración No. 4	Ejemplo del diseño para la revista	59
Ilustración No. 5	Diseño cartelera	69

Resumen

El Departamento de Recursos Humanos tiene una de las funciones más delicadas dentro de la organización que es la de administrar el capital humano, es por ello la importancia de hacerlo de manera eficiente. Actualmente la empresa en estudio ha crecido de manera rápida lo que ha provocado que no se fortalezcan los procesos y funciones en este departamento; lo cual se refleja en el servicio que brinda a los demás departamentos.

La empresa en estudio tiene una trayectoria de más de 10 años en el mercado, comercializando prendas de vestir y artículos para el hogar entre otros productos; cuenta con diversas sucursales en todo el país, así como presencia en los distintos centros comerciales de la Ciudad Guatemala. Cuenta con proveedores extranjeros donde se realizan compras a gran escala lo permite ofrecer a sus clientes precios accesibles. Actualmente cuenta con 509 colaboradores que integran el equipo de trabajo.

El estudio se realizó a través de una investigación descriptiva que permitió analizar cada una de las variables y hacer las comparaciones pertinentes, utilizando como sujetos de la investigación al gerente general, gerente de recursos humanos, gerentes de departamentos y personal a través de una muestra significativa. Se realizaron entrevistas, encuestas y observación directa; así mismo el análisis correspondiente de documentos e información proporcionada por la empresa. El periodo que se abarcó para el estudio fue de junio a noviembre 2014, tiempo en el cual se tuvo acceso a la información empresarial.

La investigación permitió determinar áreas críticas sin embargo se estableció como prioridad fortalecer el Departamento de Recursos Humanos, considerando que los colaboradores carecían de información que apoyaran en el proceso de integración, asimismo brindar apoyo en la disminución de gastos en el rubro de beneficios médicos.

La propuesta contiene un programa de socialización que propone implementar la visión y misión; recopilación de derechos y obligaciones de los colaboradores, el plan de beneficios, el plan de incentivos, entre otros temas de interés y que facilitará que los colaboradores se integren

a la empresa y también lograr identificación con la misma. Asimismo se propone un programa médico que ayuda a reducir gastos por concepto de servicios médicos a la empresa y ampliar la cobertura de los servicios médicos en beneficio de los colaboradores. Para apoyar la divulgación de información se desarrollará una campaña de mercadeo interna a través de reuniones de interacción con todos los colaboradores, revista digital, implementación de cartelera en la recepción de la empresa entre otras actividades. Toda propuesta lleva implícito un costo por lo que el informe contiene una propuesta financiera para la implementación del proyecto.

Con el presente estudio y propuesta se espera aportar a la empresa la mejora de sus procesos y brindar un mejor servicio a sus clientes internos a través de fortalecer el Departamento de Recursos Humanos cuyo resultado tendrá una mejora en el servicio y atención a los clientes externos; considerando el nivel de satisfacción que se pueda obtener internamente. También será un documento de consulta para próximas promociones.

Introducción

Actualmente el mundo empresarial está en una dinámica donde el cambio es continuo en todos los ámbitos, desde tecnología para la producción y servicios hasta la formas de administración de personal; es importante e imprescindible que las empresas se apeguen a las nuevas tendencias de administración para aprovechar sus recursos.

Hablar de administración de recursos humanos es un tema de mayor relevancia dentro de las organizaciones actuales; considerando que es el capital humano de las empresas. Las personas pasan gran parte de su vida laborando en las organizaciones, porque de ello depende su subsistencia y éxito personal; asimismo el recurso humano es base para el éxito empresarial, es decir tanto personal como organización se necesitan mutuamente para el éxito. Es por ello importante crea un ambiente propicio para el capital humano.

La empresa Moda Variada, Sociedad Anónima se ha caracterizado por su énfasis en el recurso humano, ya que dentro de sus políticas empresariales está el apoyo a los colaboradores a través de beneficios adicionales; esto con el propósito que los colaboradores puedan identificarse con la empresa y que su desempeño sea eficiente; sin embargo actualmente es necesario fortalecer al Departamento Recursos Humanos considerando que a través de un diagnóstico integral se logró determinar ausencias de instrumentos, y/o programas que faciliten las actividades de administración de recursos humanos; por lo que el presente estudio está encaminado a ofrecer alternativas de soluciones para el fortalecimiento de las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos.

El informe está integrado como primer capítulo un análisis de la situación actual elaborado a través de información proporcionada por la empresa en estudio; el segundo capítulo es información de primera mano de las áreas críticas detectadas la cual se obtuvo a través de instrumentos de investigación y el tercer capítulo se presenta una propuesta para el fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Información general

Moda Variada, Sociedad Anónima es una empresa que se dedica a la comercialización de prendas de vestir, artículos para el hogar, entre otros artículos destinados para la familia. Es una empresa con trayectoria de más de 10 años considerando que, en sus inicios fue un comercio individual fundado por uno de los socios, con sus primeras sucursales en la capital.

La empresa inició como una boutique de ropa y accesorios de dama con diseños seleccionados e importados; y así fue creando su prestigio durante varios años; sin embargo, sus líneas de productos fueron aumentando por lo que inicio con venta de productos para caballeros y niños; asimismo inicio a importar mercadería de Sudamérica precios más bajos, lo cual permitió que la cadena de tiendas se distinguiera de las demás por venta de mercadería a los mejores precios del mercado.

Uno de los objetivos de la empresa es convertirse con una tienda por departamentos que pueda ofrecer a los clientes desde departamento de ropa hasta departamento de muebles entre otros; que puedan encontrar todo en un solo lugar.

1.1.2 Aspectos de organización

En la empresa no se tiene establecida una visión y misión; porque la ideología de sus directivos ha sido de principios rectores para todas las actividades que se realizan:

- Trabajo esforzado: es el único camino para crear una empresa próspera.
- Responsabilidad: es hacerse responsable de sus actos, se espera que el colaborador realice su trabajo a un nivel aceptable y profesional.
- Comunicación: es escuchar tanto como hablar. Promover un ambiente de comunicación honesta y abierta pues creemos que es vital para nuestro éxito.
- Trabajo en equipo: Significa que juntos lo hacemos mejor que solos. Un equipo está formado por personas comprometidas con un mismo objetivo y con responsabilidades compartidas.

- **Confianza:** Es la base que mantiene unidas todas las relaciones. Es el resultado del proceso gradual de entendimiento mutuo, este no aparece como por arte de magia, sino que se construye con la convivencia día a día.

1.1.3 Información del personal

La empresa proporciona todos los beneficios establecidos por la ley: Bono 14, Aguinaldo, vacaciones, indemnización y tiene establecido beneficios adicionales. Se incentiva al personal a continuar con sus estudios y a diversas capacitaciones; ya que dentro de las instalaciones se tiene un centro de capacitación dotado de equipo moderno de computación así como aulas cómodas para poder recibir clases.

Las tiendas están abiertas de lunes a domingo, por lo que el personal de tiendas programa sus descansos de acuerdo a conveniencia del grupo de trabajo. La nómina de personal asciende a 509 empleados, entre personal administrativo, operativo y de ventas. Adicional hay profesionales que prestan sus servicios de asesoría a través de facturación de servicios profesionales como: tres abogados/notarios y dos auditores externos.

Todo el personal para poder ingresar a la empresa debe cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal que se realiza a través del Departamento de Recursos Humanos. Se cuenta con un manual de puestos, sin embargo, por el rápido crecimiento de la empresa, el mismo no está actualizado.

1.1.4 Información comercial

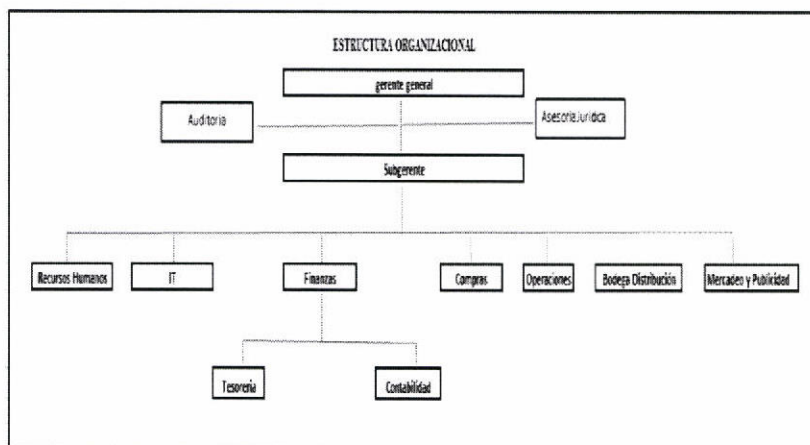
Líneas de productos que se comercializan: accesorios y bisutería, accesorios de autos, accesorios de belleza, accesorios para celebraciones, también carteras, bolsas, billeteras y similares, al igual que calcetas y calcetines, calzado, cinchos, gorras, y para el hogar: electrodomésticos, electrónicos, ferretería, muebles para el hogar y oficina; así como juguetes, lentes y/o gafas, libros, lociones y perfumes. Se cuenta también con música, periódicos, relojes, ropa de dama, caballero y niños, además de ropa deportiva, ropa interior, ropa de dormir y productos

alimenticios. Se cuenta con recargas telefónicas, útiles escolares y mochilas; además de paraguas, sombrillas, capas, productos de verano.

Todos los productos son exhibidos directamente en las sucursales; por lo que las ventas se realizan a clientes finales. Las ventas en su mayoría es un 90% a clientes finales, ya que las ventas a mayoristas es un porcentaje menor. La empresa no maneja un inventario alto de cada producto, tipo o color por lo que es difícil encontrar el mismo producto en diferentes tallas en una misma ubicación; y esto ocasiona un porcentaje de ventas a mayorista en menor proporción. Un 70% de los productos que se comercializan son importados de países como Panamá, Estados Unidos, México y China y el 30% aproximadamente se realizan en compras aquí en Guatemala. La época de mayor porcentaje de ventas es en los meses de octubre, noviembre y diciembre, porque los clientes realizan sus compras navideñas y de fin de año. En Guatemala es parte de la cultura la compra de obsequios y ropa para esa fecha por lo que la empresa se beneficia en ese aspecto.

Ilustración No.1

Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, julio 2014

- Recursos Humanos: administración de personal.
- Departamento de Sistemas o IT: administración y mantenimiento de sistemas de información; así como soporte y mantenimiento de los equipos de cómputo.
- Finanzas: realiza las gestiones de pago a proveedores, servicios básicos, administración de inventarios, administración de ingresos y egresos.
- Compras: función principal realizar las compras extranjeras y nacionales de mercadería.
- Operaciones: administración de personal de tiendas.
- Distribución: distribuir la mercadería hacia todas las ubicaciones del país.
- Mercadeo y Publicidad: establecer las estrategias de mercadeo y lanzamiento de campañas de publicidad. La empresa cuenta con varios programas computarizados que sirven para la administración y manejo de información. Para administración financiera, planillas, emisión de cheques entre otras funciones administrativas y financieras.

De acuerdo al Diagnóstico Integral se elaboró el siguiente análisis FODA:

Tabla no. 1

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una de las cadenas de tiendas de venta de ropa más grande Guatemala. • Contar con infraestructura adecuada para el manejo de inventarios altos de mercadería. • Personal capacitado en los distintos puestos directivos. • Personal comprometido con la organización en los distintos puestos gerenciales. • Compra de volúmenes altos de mercadería que permite obtener precios a escala y negociar con proveedores los precios de la mercadería. • Contar con un departamento para realizar los trabajos de diseño, implementación y decoración de nuevas sucursales. • Contar con infraestructura para instalar tiendas por departamento. • Se cuenta con Departamento de Recursos Humanos para administración del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos nichos de mercado por ejemplo en la actualidad los abarrotes y productos de limpieza. • Guatemala se han desarrollado nuevos centros comerciales por lo que cada día existe nuevos puntos para poder abarcar mercado. • Nuevas tecnologías para manejo de inventarios. • Empresas que brindan servicios de capacitación y desarrollo del personal.

Fuente: elaboración propia, agosto 2014

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de misión y visión en la empresa. • Falta de organización y control en el departamento de Recursos Humanos. • Falta de manuales de descripción de puestos y funciones actualizado • Ausencia de un programa de socialización. • Ausencia de un plan de incentivos • Falta de divulgación del plan de beneficios • Falta de atención al cliente en salas de ventas. • Falta de capacitación a personal de ventas. • Ausencia de presupuestos • No se realiza monitoreo de aceptación de la publicidad para establecer si es necesario cambiar la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de gustos y preferencias de los consumidores considerando que muchos clientes ahora prefieren compra de mercadería de segunda mano “paca”. • Constante cambio en la moda • Competencia fuerte en las líneas de productos que se comercializan • Por el alto grado de delincuencia las sucursales son propensas a robos y/o atracos.

Fuente: elaboración propia, agosto 2014

1.2 Marco Teórico

En cualquier área de una organización lo vital para que pueda funcionar eficientemente es una adecuada administración.

1.2.1 Administrar

“Significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control” (Hellriegel 2009: 149)

“Planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quien ocupará cuál puesto y desempeñara qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Dirección y liderazgo implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas” (Hellriegel 2009: 152)

Existen diversidad de recursos con los cuales la organización desarrolla cada una de sus funciones y actividades; sin embargo, uno de los recursos más importantes es el recurso humano; que puede ser fuente de éxito o fuentes de problemas en la organización, es allí donde radica la importancia de una adecuada Administración de Recursos Humanos. “La cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los colaboradores se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrador lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para la obtener al máximo rendimiento posible. En este sentido las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Sin embargo a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, la personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.” (Chiavenato 2009: 10)

La administración de Recursos Humanos debe fijar objetivos y entre los más importantes “1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, el principal objetivo de

la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión. 2. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. 3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de las empresas (las personas), se refiere a preparar y capacitar continuamente a las personas. 4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la seguridad de empleo, entre otros. 6. Administrar e impulsar el cambio, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios. 7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. 8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo, ya no basta con cuidar a las personas, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan, esto implica la organización del trabajo, cultura corporativa y el estilo de administración.”

Administración de Recursos Humanos –ARH-“ (Chiavenato 2009: 11).

1.2.2. ¿Qué quiere decir Administración de Recursos Humanos?

“La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas: 1. Integrar talentos a las organización. 2. Socializar y orientas a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora. 3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador. 4. Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar resultados. 5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente. 6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva. 7. Formar y desarrollar talentos para crear una

organización de aprendizaje. 8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo. 9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general. 10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual. 11. Incentivar el desarrollo de la organización” (Chiavenato 2009: 15)

Los 6 procesos de la Administración de recursos humanos “Es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son: 1. Procesos para integrar personas. 2. Procesos para organizar personas. 3. Procesos para recompensar a las personas. 4. Procesos para desarrollar a las personas. 5. Procesos para retener a las personas y 6. Procesos para auditar a las personas.” (Chiavenato 2009:15)

1.2.3. ¿Qué es un proceso?

“Es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con inicio, un fin y entradas y salidas claras. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar adentro de ella, es el cliente interno” (Chiavenato 2009:16)

“La planeación de recursos humanos implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomarán para satisfacer esas necesidades” (Hellriegel 2009: 431)

“La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.” (Koontz, 2008:308)

“Proceso de contratación incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitantes para cubrir los puestos vacantes de una organización y la selección de los mejores solicitantes para ocupar una posición” (Hellriegel 2009: 435)

“Reclutamiento es el proceso de buscar dentro y fuera de la organización, a las personas que cubrirán los puestos vacantes” (Hellriegel 2009: 436)

“La selección de empleados es un proceso que implica decidir cuáles de estos reclutados deben ser contratados y para cuál puesto” (Hellriegel 2009: 438)

“Capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar sus limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen” (Hellriegel 2009: 440)

“Desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitan en el futuro para poder avanzar en sus carreras” (Hellriegel 2009: 440)

Otro tema importante dentro de la administración de recursos humanos es la socialización organizacional

La misión, visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organización tratará de envolver a las personas con sus tentáculos para adaptarlas a ese contexto, sobre todo a las personas que acaban de ingresar a la organización.

1.2.4. Programa de integración

“Busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida en una situación real o de laboratorio, la cultura organización y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización” (Chiavenato 2009: 190)

Los objetivos de un programa de integración son: “1. Reducir la ansiedad de las personas, la ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. 2. Reducir la rotación, la rotación es más

elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. 3. Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y sus compañeros. 4. Acariciar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.” (Chiavenato 2009:190)

1.2.5. Plan de prestaciones o beneficios

“Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, transporte, pago por antigüedad en la compañía, entre otros. Esta remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben.” (Chiavenato 2009: 345)

1.2.6. Plan de incentivos

“Es un programa de recompensas o incentivos, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las persona asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño)” (Chiavenato 2009: 318).

Las opciones de programas de incentivos son “La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas: 1. Las recompensas debidas por la realización de los objetivos. 2. Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador. 3. Las recompensas por un desempeño claramente excepcional. 4. Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades y que se puedan cuantificar con objetividad.” (Chiavenato 2009: 317)

Para lograr incentivar y motivar a los colaboradores para que se involucren en la cultura organización de la empresa; es de gran utilidad un plan de mercadeo interno; siendo este un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades.

1.2.7 Cliente interno

Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como red interna de proveedores y clientes. Un cliente interno es cualquier miembro de la organización que depende de la ayuda de otros para cumplir con sus responsabilidades de trabajo. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo. Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios) que son entregados a un cliente. Si este se encuentra en la misma organización (cliente interno) utilizará los productos resultados del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. Ameca Carreón, Jose Alberto. Gestipolis. Consultado el día 26 de febrero de 2015 de la World Wide Web: <http://www.gestipolis.com/marketing-2/cliente-interno-y-externo-en-una-rganizacion.htm>

1.2.8 Cliente externo

Los clientes externos son esenciales para el éxito de cualquier negocio, ya que proporcionan el flujo de ingresos a través de sus compras que la empresa necesita para sobrevivir. Los clientes externos satisfechos suelen hacer compras repetidas, así como referir a tu negocio a otras personas que conocen. Un cliente externo es alguien que utiliza tu empresa de productos o servicios, pero no forma parte de tu organización. Ameca Carreón, Jose Alberto. Gestipolis. Consultado el día 26 de febrero de 2015 de la World Wide Web: <http://www.gestipolis.com/marketing-2/cliente-interno-y-externo-en-una-rganizacion.htm>

1.3 Planteamiento del Problema

La entidad objeto de estudio tiene una trayectoria de 10 años en el mercado de comercialización de ropa y zapatos y su expansión se ha dado en los últimos 6 años; lo cual ha sido un crecimiento acelerado y se diversifica en líneas para el hogar; por tanto la organización ha ido de una empresa familiar hacia una organización con necesidades de departamento bien definidos; sin embargo, el departamento de Recursos Humanos fue conformado hace aproximadamente 5 años considerando que las funciones de administración de personal se compartía a través de un gerente financiero-administrativo y la sobrecarga de funciones no permitía el adecuado desempeño; asimismo, es importante resaltar que actualmente el Departamento de Recursos Humanos; brinda el servicio de administración de personal a dos empresas más que integran la Corporación, por lo que existe un número aproximadamente de 890 colaboradores en época de enero a septiembre y durante la época de octubre a diciembre la cantidad oscila entre 1,500 colaboradores, debido a la contratación de personal vacacionista para atender las sucursales por el incremento de ventas en la época navideña y fin de año; actualmente, el departamento no tiene definido un programa de inducción o socialización, un programa de incentivos y beneficios, no se realiza planificación de estos egresos y por consecuencia no se tiene un presupuesto; estas debilidades provocan que exista desorganización y falta de control en el Departamento de Recursos Humanos.

1.4 Justificación

A través del estudio realizado a la organización, se logró detectar áreas críticas como en el área financiera se carece de una planificación estratégica y de presupuestos para la adecuada administración financiera, en el área de mercadeo no se cuenta con una evaluación o verificación de la aceptación de las campañas de publicidad, falta de estrategias en las fuerzas de ventas en las sucursales y del área administrativa se detectó desorganización en el Departamento de Recursos Humanos, considerando que no tienen planificación y programación de actividades, carecen de presupuestos, ausencia de plan de inducción o socialización, plan de incentivos y plan de beneficios.

La empresa brinda beneficios y prestaciones que establece la ley, además de estas tiene establecidos beneficios adicionales, así también tiene incentivos que se otorgan eventualmente, sin embargo, no se tiene un plan o programa establecido para que todos los colaboradores puedan conocer y ser incentivados a través de estos para el cumplimiento de metas.

Para la Gerencia General es prioridad fortalecer las actividades del Departamento de Recursos Humanos, considerando que un servicio eficiente que se logre a través de éste, será reflejado hacia toda la organización. Lograr una adecuada organización y control en el Departamento de Recursos Humanos permitirá que brinden un mejor servicio a los clientes internos; así como facilitará las diversas actividades que tienen establecidos cada uno de los colaboradores que integran el Departamento de Recursos Humanos. Por lo que el presente estudio se enfoca en realizar una propuesta para fortalecer las actividades del citado departamento.

1.4.1 Pregunta de investigación

De acuerdo a los puntos antes expuestos se plantea el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo lograr el fortalecimiento de actividades del Departamento de Recursos Humanos de una empresa que se dedica a la comercialización de prendas de vestir?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Fortalecer las actividades del Departamento de Recursos Humanos para lograr un servicio eficiente para los clientes internos.

1.5.2 Objetivos específicos

- Elaborar programa de socialización y plan de beneficios para apoyar la integración de los colaboradores; así como maximizar la identificación con la empresa.
- Establecer un programa médico que reduzca los gastos en el rubro de beneficios médicos
- Diseñar una campaña de mercadeo interna que apoye la generación de información y comunicación con los colaboradores.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

El estudio se realizó durante el periodo de junio a noviembre 2014, en las instalaciones administrativas de la entidad, ubicadas en el San José Pinula, Departamento de Guatemala y el estudio específico fue realizado en el Departamento de Recursos Humanos.

1.6.2 Límites

La entidad es parte de una Corporación de empresas; de las cuales se tiene 80 sucursales en distintas ubicaciones del país; sin embargo para esta investigación únicamente se tuvo acceso a la información de la entidad y de sus 23 sucursales; así como información de su personal.

Por política de seguridad empresarial se no permitió publicar el nombre comercial, por lo que para la investigación se denominó “Moda Variada, Sociedad Anónima”.

Capítulo 2

2.1 Metodología

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva, lo cual permitió analizar distintas variables relacionarlas para poder especificar las propiedades y sus características del problema en estudio. Las áreas y aspectos que se estudiaron fueron la base legal que se refiere a las leyes y normas sobre las cuales sustenta su actividad comercial la empresa. Actividad comercial que es el tipo de negocio se dedica la empresa. El área administrativa, específicamente en el área de Recursos Humanos. El área de mercadeo en cuanto a estrategias y políticas que tiene establecidas la organización y también el área financiera, considerando que para cualquier actividad que realice la empresa es necesario el recurso financiero.

2.2 Sujetos de la investigación

Sujeto de investigación uno:

Colaboradores del departamento de Recursos humanos, el cual está integrado por 11 colaboradores.

Sujeto de investigación dos

Gerencia general	1
Puestos directivos	<u>8</u>
Total	9

Sujetos de investigación tres:

Personal de ventas, administrativo y operativo en las distintas sucursales de la empresa, siendo una población de 509 colaboradores, por lo que se considera una muestra finita para poder realizar el estudio. La cual se calculó de la siguiente forma:

$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot pq}$		$n = \frac{3.8416 (509) (0.50) (0.50)}{(0.01) (509-1) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$
n tamaño de la muestra	DATOS	
Z nivel de confianza	?	
N población	509	488.84
P probabilidad de ocurrencia	0.50	6.0404
q probabilidad de no ocurrencia	0.50	80.93
e error	-0.10 %	
	n =	81 encuestados

2.3 Instrumentos de investigación

- Entrevistas: se realizaron entrevistas al personal directivo considerando el tiempo con que cuentan ellos para poder atender la investigación y sería la forma apropiada de conocer el problema en investigación.
- Cuestionarios: se aplicaron cuestionarios a una muestra finita del personal que integra la empresa, para establecer la situación actual del departamento y establecer los puntos crítico para los nuevos colaboradores s del área en estudio; así mismo con el personal de ventas también se realizó cuestionarios para conocer su perspectiva del problema.
- Observación directa: se realizó una visita a las oficinas centrales para establecer de forma directa la situación de la empresa.

2.4 Aportes

A la empresa:

Fortalecer las actividades del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la adecuada integración de los colaboradores a través de un programa de socialización, brindar una propuesta de mejoramiento de beneficios médicos con el propósito de que se reduzcan los gastos que realiza la empresa en este rubro, así como apoyar en el mejoramiento de incentivos a los colaboradores. Además, el diseño de instrumentos de comunicación interna para que exista un medio amigable para compartir información..

A la universidad:

El aporte de un documento técnico y científico que pueda ser utilizado como fuente de consulta por catedráticos y estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas durante la fase de la Práctica Empresarial Dirigida.

Al país:

Un instrumento técnico, con información específica para ser aplicada en el departamento de Recursos Humanos de las empresas que necesitan fortalecer éste.

Al futuro profesional:

La oportunidad de conocer a través de la investigación realizada la estructura y el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos de una empresa nacional, así como la propuesta presentada para mejorar las condiciones laborales en ésta.

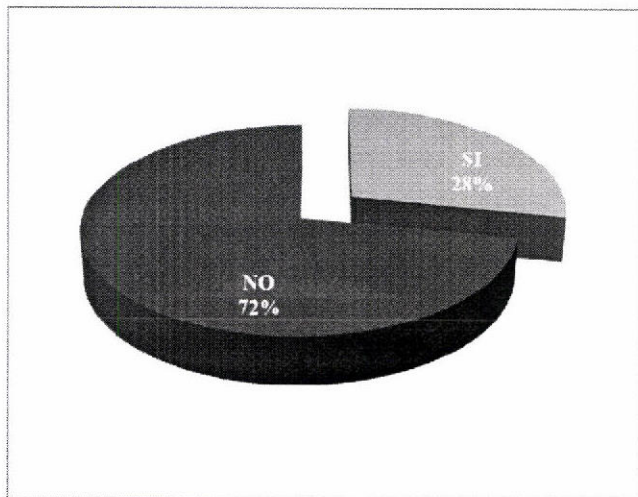
A los estudiantes:

Base de información para futuras investigaciones.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

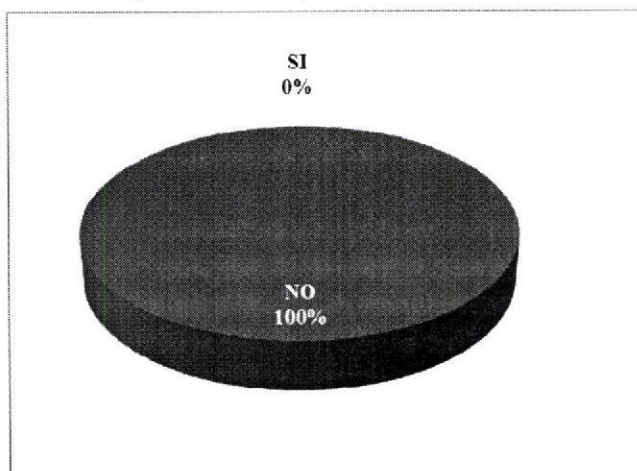
Gráfica No. 1 Los colaboradores conocen la trayectoria de la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de los colaboradores desconocen la trayectoria de la empresa; esto crea una debilidad en cuanto a compromiso e identificación con la empresa; es importante que los colaboradores conozcan la empresa donde están laborando es parte de la cultura organización; es necesario reforzar este tema con un apropiado programa de socialización.

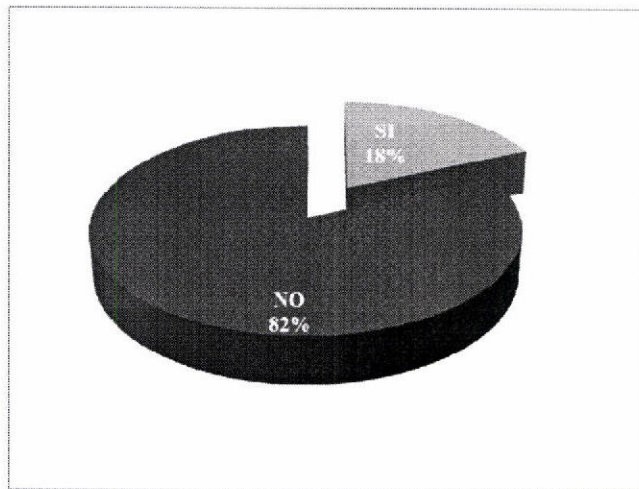
Gráfica No. 2 ¿Conocen la visión y misión?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La empresa no cuenta con una visión y misión; lo cual es evidente con los resultados que se presentan en la gráfica; estos instrumentos son vitales en la adecuada administración de la empresa; considerando que los objetivos, metas y planes deben ir encaminados a la misión y visión.

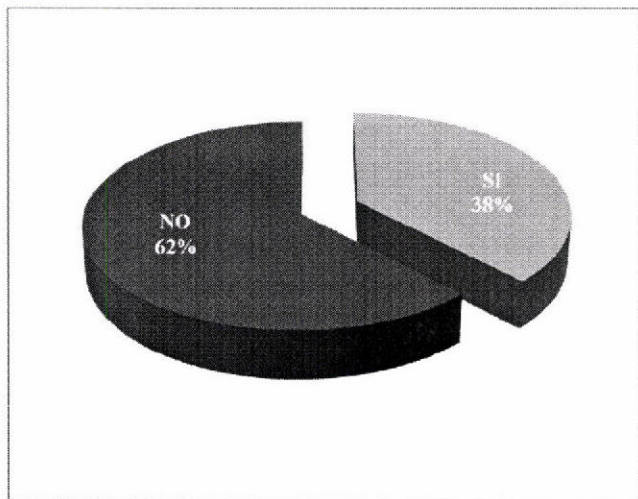
Gráfica No. 3 Conocen los principios rectores de la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La empresa en su alta gerencia se basa en principios rectores como fe en Dios, trabajo esforzado, compromiso, trabajo en equipo, disciplina, lealtad y de manera verbal, en su cultura organizacional se van permeando hacia los colaboradores, sin embargo, al momento que cuestionar a los colaboradores; ellos no pueden mencionarlos de manera escrita y detallada; es por ello el resultado que se brinda en la gráfica que denota la falta de conocimiento de los principios rectores; es necesario transmitir los valores principios rectores de una manera permanente.

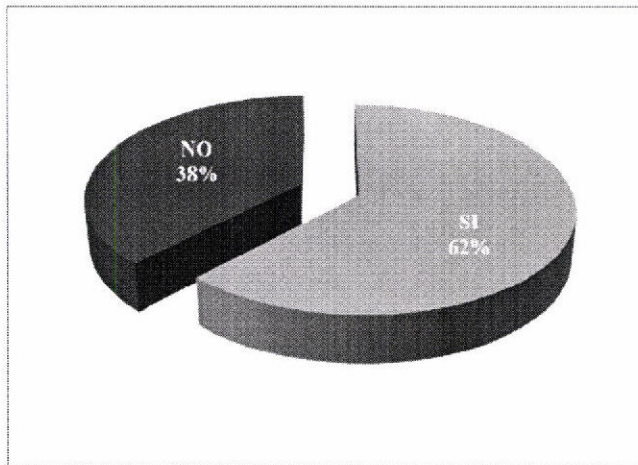
Gráfica No. 4 Conocen los objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Otro factor imprescindible dentro de la administración de la empresa es que los colaboradores conozcan los objetivos generales de la empresa considerando que en base a ellos los trabajaran para alcanzar las metas propuestas, sin embargo un gran porcentaje del personal que indica desconocer los objetivos de la empresa.

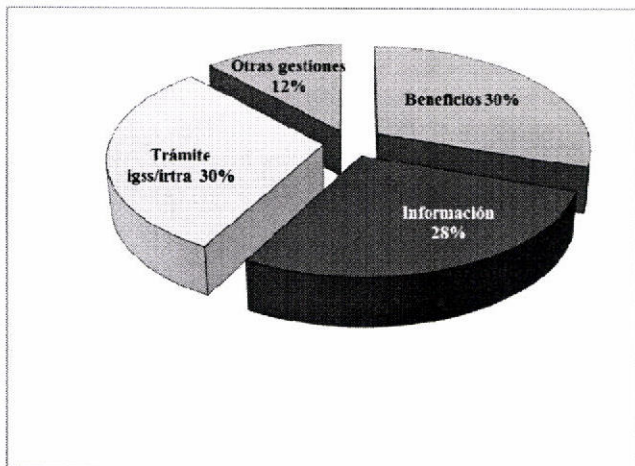
Gráfica No.5 Conocen qué departamentos conforman la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La falta de conocimiento de los colaboradores en cuanto a la organización de la empresa, podría provocar atraso en las actividades; considerando que no saben a qué departamento deben recurrir y cuáles son las actividades de cada uno. El 38% es un porcentaje considerable de colaboradores que desconocen la organización de la empresa; es necesario reforzar el tema en cuanto a brindar información de cuáles son las actividades y funciones de cada departamento.

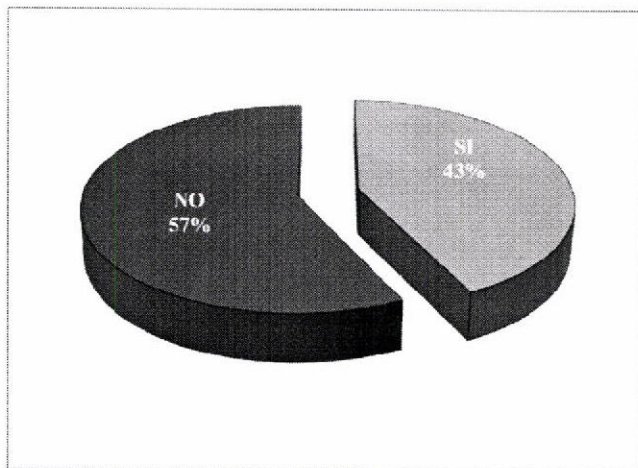
Gráfica No. 6 Servicios más solicitados al Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Entre las diversas actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, en mayor porcentaje los requerimientos que realizan los colaboradores tienen que ver con solicitud de beneficios, gestiones de IGSS/IRTRA/SALARIOS; es por ello importante que el Departamento de RRHH este bien organizado para poder brindar un servicio adecuado y oportuno a los colaboradores. El departamento de RRHH se vuelve el enlace entre la gerencia general y los colaboradores porque al final la percepción que puedan tener del servicio que se les está brindando redundará en toda la organización.

Gráfica No. 7 Rapidez en atención

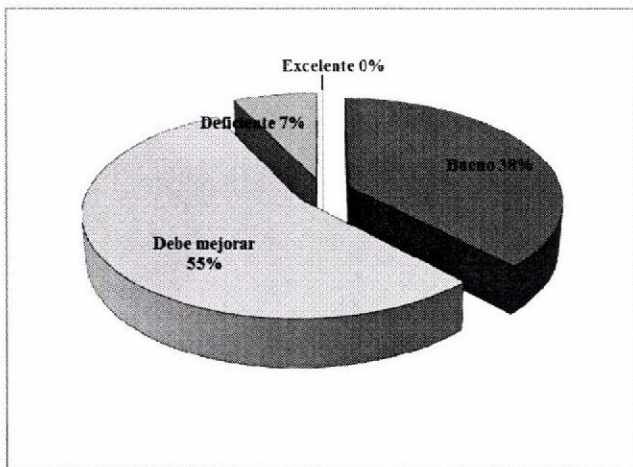


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Actualmente un alto porcentaje de colaboradores perciben que sus requerimientos y solicitudes no son atendidos en tiempo; sin embargo, existe falta de tiempos establecidos para el otorgamiento de beneficios y atención de requerimientos y que puedan ser parámetros para los colaboradores si sus solicitudes se están cumpliendo en tiempo.



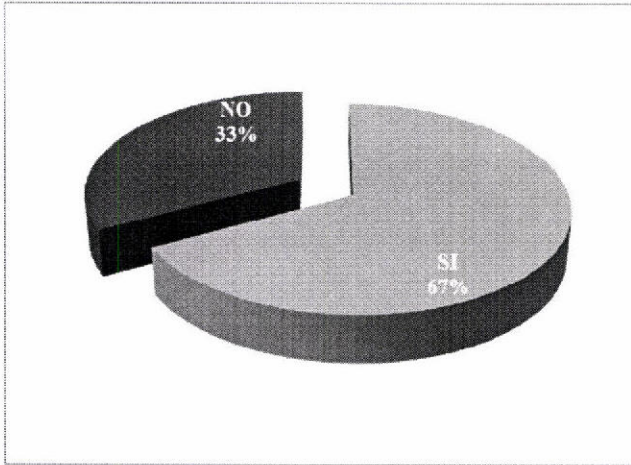
Gráfico No. 8 Calificación del servicio brindado en Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Los colaboradores en su mayoría muestran insatisfacción en cuanto al servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos, indican que deben mejorar y otro porcentaje lo califica únicamente como bueno; sin embargo, es necesario analizar si el servicio lo califican como malo considerando el tiempo de espera a sus requerimientos o la atención del personal del Departamento es deficiente, ya que no encuentran respuestas a sus cuestionamientos.

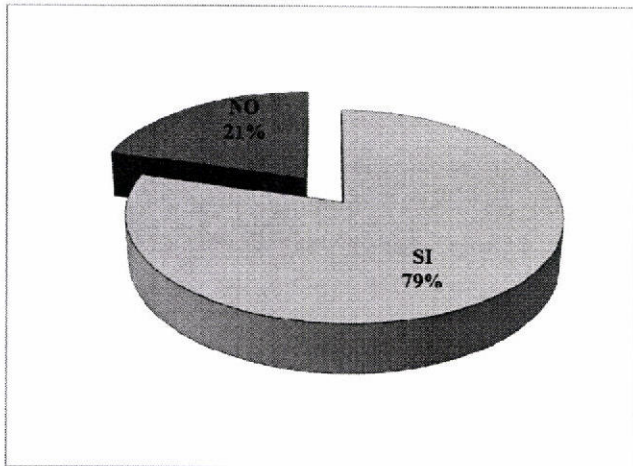
Gráfica No. 9 Solución a requerimiento y/o solicitudes



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Nuevamente se pone énfasis a la insatisfacción de los colaboradores en cuanto a la solución de sus solicitudes o requerimientos; según los datos representados en la gráfica una tercera parte de los colaboradores encuestados están inconformes; esto probablemente se deba a la falta de establecimiento de tiempo o plazos.

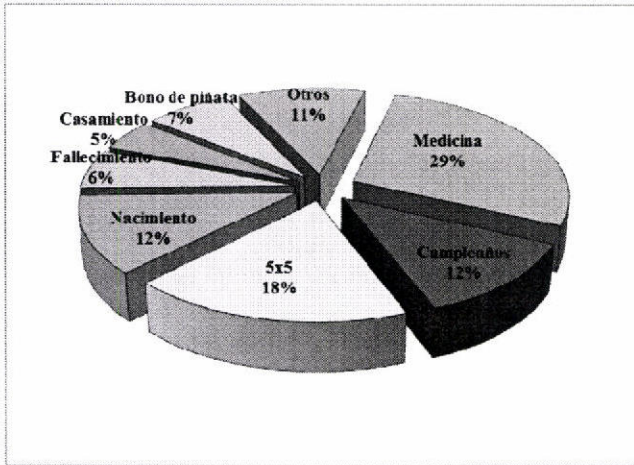
Gráfica No. 10 Uso de beneficios adicionales



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

El uso de beneficios adicionales que otorga la empresa es de uso generalizado; es por ello necesario un buen servicio a los colaboradores; así mismo, es importante una proyección para que se puedan contar con el presupuesto adecuado para poder cubrir los requerimientos.

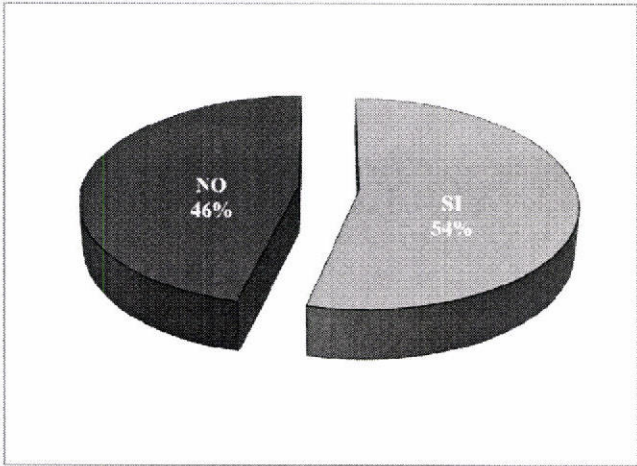
Gráfica No. 11 Beneficios más utilizados en los últimos 3 meses



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

El uso de los beneficios adicionales otorgados por la empresa en su mayoría son requeridos para compra de medicina y emergencias médicas; es importante fortalecer y realizar mejoras para que los colaboradores puedan percibir mejor servicio y rapidez.

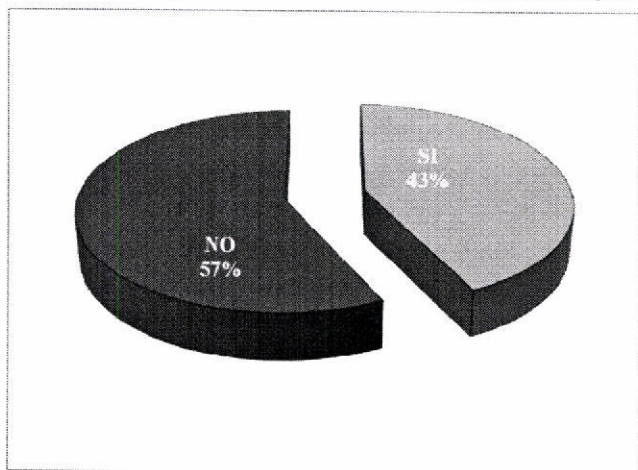
Gráfica No. 12 ¿Ha gozado de incentivos por llegar a metas?



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Los incentivos en la empresa se otorgan al área de ventas y eventualmente y no de forma programada se realizan al personal administrativo y/u operativo; es por ello que el resultado que refleja la encuesta va realizada a que no existe un programa de incentivos para todos los colaboradores; lo cual crea una insatisfacción.

Grafica No. 13 Mejoramiento de los beneficios e incentivos en la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Los colaboradores perciben de buena forma los beneficios que la empresa otorga; sin embargo en relación al servicio y tiempo en que reciben los mismos se encuentra la insatisfacción; adicional en relación a incentivos el personal administrativo y operativo carece de los mismos por lo cual se refleja en esa parte de los colaboradores que indican que debe mejorar.

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

Se realizó una entrevista al gerente de recursos humanos con el propósito de obtener información general de las funciones y organización del departamento; con los siguientes resultados:

1.- Planificación para actividades mensuales

No cuenta con planificación mensual de actividades por escrito y en consecuencia no se presenta planificación a la gerencia general de forma mensual; las actividades se realizan conforme los departamentos van solicitando, por ejemplo: las capacitaciones se realizan de acuerdo a las solicitudes de cada departamento; no se ha logrado tampoco trasladar a la gerencia financiera alguna proyección de beneficios.

2.- Elaboración de presupuesto para los egresos mensuales

No, existe un presupuesto de egresos; la gerencia financiera es quien realiza el pago de los beneficios pero no existe algún tipo de proyección que el Departamento de Recursos Humanos traslade.

3.- Funciones del departamento de Recursos Humanos

Existen varias funciones generales pero en resumen son:

- Reclutamiento de personal para todos los puestos de la empresa
- Selección de personal
- Capacitación al personal
- Beneficios y prestaciones para el personal
- Elaboración de planilla de pago

4.- Personal capacitado para las funciones que realiza el Departamento de Recursos humanos

Se considera que el personal es el idóneo para los puestos, es personal que conoce la empresa en sus distintos departamentos; en su mayoría tienen varios años de trabajar en la empresa.

5.- Sobrecarga de funciones en el departamento de Recursos Humanos

Todas las funciones que existen en el departamento son específicamente relacionados con la administración de recursos humanos, por lo que no existe alguna función que no corresponda al departamento citado.

6.- Instalaciones apropiadas para el desempeño de las funciones

Efectivamente, cuenta con el espacio adecuado para poder desempeñar las funciones; así también con el equipo y mobiliario apropiado.

7.- La empresa otorga las prestaciones establecidas por la ley

La empresa se ha caracterizado porque otorga todas las prestaciones de ley, incluso tiene establecida la indemnización universal.

8.- Otros beneficios adicionales a la ley

Existen beneficios adicionales a los establecidos en ley, que apoyan económicamente a los colaboradores en gastos como: medicina, celebraciones, préstamos, entre otros.

9.- Requisitos para otorgar un beneficio adicional

- Que los colaboradores tengan como mínimo un año y medio de laborar en la empresa.
- Que no tengan llamadas de atención y/o suspensiones en los últimos 6 meses.

- Que apliquen al beneficio, dependiendo que estén solicitando.

10.- Plazo para gestionar un beneficio para que los colaboradores

Son varios los beneficios que se otorgan y actualmente no se tiene un tiempo promedio para otorgarlos porque también depende del flujo de efectivo con que cuente la empresa; adicional, existen beneficios como por ejemplo: el beneficio de cumpleaños para hijos, que son otorgados a los colaboradores para la celebraciones de cumpleaños de sus hijos; por lo que se otorga con una semana de anticipación para la celebración del mismo.

11.- Incentivos que se otorgan al personal de ventas

Se trabaja a través de porcentajes de comisión y adicional se otorgan certificados de mercadería por llegar a metas.

12.- Incentivos que se otorgan al personal administrativo

No existe una escala de incentivos al personal administrativo, es decisión de la gerencia general el otorgamiento de los mismos.

13.- Incentivos que otorgan al personal operativo

Al igual que el personal administrativo para personal operativo no existe un programa de incentivo.

14.- Socialización del personal de nuevo ingreso

No existe un programa de socialización en la empresa; los colaboradores de nuevo ingreso se presentan a sus puestos de trabajo y allí cada jefe de departamento o quien asigne les indicará la forma de trabajar de la empresa y sus funciones.

15.- Fortaleza del departamento de Recursos Humanos

Personal capacitado y comprometido para el desarrollo de sus funciones

16.- Debilidades del departamento de Recursos Humanos

No se planifican las actividades

Se realizaron entrevistas a los gerentes de los departamentos de mercadeo, administración, operaciones y compras; para establecer cómo perciben y opinan del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, para lo cual en la siguiente matriz de sentido se resumen los resultados:

Matriz de Sentido

Tabla No.2

Entrevista con gerentes de departamentos

	Cuestionamiento	Gerente mercadeo	Gerente administrativo	Gerente operaciones	Gerente cuentas
1	¿Cómo se realiza el requerimiento de personal?	Via telefónica se le notifica directamente al jefe de recursos humanos	De forma verbal se solicita	Se solicita de manera expresa y se indica cuales sean las funciones	De forma verbal
2	¿Cuál es el tiempo promedio para realizar el proceso de reclutamiento y selección?	Si el jefe de recursos humanos indica el tiempo	Si, aproximadamente 15 días	Generalmente el jefe de recursos humanos indica el tiempo	Aproximadamente de 10 a 15 días y dependerá también el puesto a ocupar
3	¿Cumple la expectativa de tiempo?	En su mayoría de veces	Si	Si	Controla enajenados de líneas es complejo por las funciones, por lo que es difícil su reclutamiento y selección.
4	¿Cómo califica el servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos?	Bueno, pero debe mejorar	Algunos aspectos deben mejorar en el departamento por ejemplo más capacitación	Bueno en general, pero siempre hay oportunidades de mejora, recibimos muchas quejas del personal de ventas que desean se apresuren sus gestiones	Buen servicio
5	¿Existe programa de socialización o integración?	No existe	No	No tenemos actualmente ningún programa de socialización	No
6	¿Qué puntos considera importantes que el nuevo colaborador conozca de la empresa?	Cómo esta organizada y qué hace cada departamento para que le sea fácil saber a qué departamento acudir	Las políticas y objetivos generales de la empresa, para poder alinearse a los mismos	La organización y procedimientos de la empresa	Principios rectoros, objetivos y organización de la empresa

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

	Cuestionamiento	Gerente mercadeo	Gerente administrativo	Gerente operaciones	Gerente compras
7	¿Cómo se integra al nuevo colaborador?	No existe un procedimiento establecido, debe ir acoplándose a medida se le van indicando sus funciones	A través de la explicación que se brinda en los primeros días, pero no existe un programa establecido	Se asigna a una persona del departamento para que le explique como funciona la empresa y cuales serán sus funciones	Se integra a sus funciones y en el transcurso de los días se le explica como funciona la empresa.
8	¿Existe un plan de incentivos y beneficios?	No existe un plan diseñado que pueda ser consultado y con parámetros para toda la empresa	No	No existe un programa, los beneficios se otorgan pero no hay un documento donde consultar requisitos	No
9	¿Cuál es el procedimiento para solicitar beneficios?	Lo realiza directo al departamento de recursos humanos, y el Depto de RRHH luego consulta si existe algún inconveniente para otorgarlo	Se solicita directamente a Recursos Humanos	El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de gestionarlo y otorgar	Recursos humanos gestionan directamente, únicamente si existe llamadas de atención se abstienen de otorgar
10	¿Existe alguna escala o manual para otorgar incentivos?	Únicamente para personal de ventas	Solo para ventas	No existen incentivos establecidos para administración y operación	Únicamente para colaboradores que laboran en ventas
11	¿Tiene alguna recomendación de incentivos?	Reconocimientos en público, incentivos económicos y viajes	incentivos económicos	Podría otorgar un viaje	Que se organice eventos donde puedan compartir los colaboradores y reconocer sus logros

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

3.2 Análisis de resultados

Chiavenato indica que dentro de los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos se contempla que debe guiar hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa; a través de proporcionar personal idóneo, desarrollar las competencias apropiadas, conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes y colaboradores; así como personas bien entrenadas y motivadas; sin embargo, según los resultados las preguntas uno y dos de la encuesta realizada a los colaboradores, la ausencia de misión y visión puede estar afectando para el logro de objetivos y metas propuestas.

Chiavenato también hace referencia a la Socialización Organizacional en cuanto a que: la misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones.

La cultura organizacional de la empresa se basa en principios rectores; sin embargo, los mismos no son de conocimiento generalizado para los colaboradores, lo cual se puede establecer según la

pregunta tres de la encuesta a colaboradores; por lo que es conveniente fortalecer estos valores. El personal conoce poco de la trayectoria de la empresa, según los resultados de la pregunta cuatro, de la encuesta realizada a colaboradores; por lo cual es necesario fortalecer este aspecto, considerando que: solamente a través de la identificación y compromiso con la empresa; se podrá crear una cultura de lealtad, trabajo esforzado, entre otros valores que la empresa ha tratado de establecer dentro de la misma.

Actualmente, la percepción que los colaboradores tienen del departamento de Recursos Humanos es de lentitud en solución a sus requerimientos y que la atención y/o servicio debe mejorar; según los resultados que presentan en la pregunta siete, ocho y nueve de la encuesta realizada a colaboradores, así como los resultados de la entrevista al Gerente de Recursos humanos según preguntas uno, dos y dieciséis; reflejan la ausencia de planificación, proyección, entre otros métodos de planificación; por lo que existen puntos débiles que deben mejorarse en el departamento de recursos humanos; esto a través de instrumentos y/o métodos adecuados.

La matriz de sentido en la pregunta cuatro también refleja que, según los gerentes de otros departamentos es necesario una mejora en el servicio que brinda el departamento de recursos humanos.

Chiavenato menciona que una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Es por ello se debe considerar de importancia los resultados que reflejen los cuestionamientos relacionados a incentivos y beneficios.

Los colaboradores continuamente hacen uso de los beneficios adicionales que otorga la empresa; sin embargo, no existe información concreta en cuanto a los requisitos y tiempo de gestión, lo cual se puede observar en la preguntas diez y once de la encuesta realizada a colaboradores y la pregunta nueve y diez de la entrevista realizada a Gerente de Recursos Humanos; creando insatisfacción por el plazo y forma en el que reciben el beneficio.

Los beneficios más utilizados en la empresa son los relacionados a medicina según lo demuestra la pregunta once de la encuesta realizada a colaboradores; sin embargo, como no se tiene una

proyección se está afectando el flujo de efectivo de la empresa por la ausencia de presupuestos y proyección en cuanto a beneficios.

Según Chiavenato, el Plan de Incentivos es un programa de recompensas, con una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales. La empresa en estudio únicamente otorga incentivos a personal de ventas y eventualmente a personal administrativo y operativo, según el resultado de las preguntas doce de la encuesta realizada a colaboradores y preguntas once, doce y tres de entrevista realizada al gerente de recursos humanos; esta disposición provoca inconformidad en el personal de administrativo y operativo.

Capítulo 4

4.1 Propuesta administrativa

Objetivo general

Brindar una propuesta de solución para el fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos.

Objetivos específicos


- Aprovechar los recursos que tiene la organización para buscar una mejora en cuanto a organización, control y planificación en el Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar programas de socialización para brindar un mejor servicio al cliente interno.
- Proporcionar alternativa para la disminución de costos en cuanto a beneficios de medicina.

Justificación

El recurso humano es vital para la empresa de ellos depende en gran manera el éxito de la empresa es por ello que un departamento de Recursos Humanos debe ser capaz de integrar a los mejores colaboradores y asimismo retener a los colaboradores brindando un servicio adecuado; que permita un ambiente apropiado de trabajo; es por ello la necesidad de realizar una reorganización al Departamento de Recursos, considerando que actualmente está constituido el departamento pero tiene debilidades que denotan su desorganización y descontrol en cuanto a sus funciones.

Los problemas encontrados en el departamento de Recursos Humanos hacen necesario se realice la reorganización del mismo, considerando que carecen de planificación, no existe un programa de inducción o socialización para los nuevos colaboradores que permita que se puedan identificar con las políticas de la empresa; el programa de incentivos es poco conocido y no existe un manual con las políticas de su otorgamiento, asimismo, para los beneficios que se otorgan a los colaboradores no existe una programación o presupuesto que ayude a la gerencia financiera a proyectar y contar con el flujo de efectivo disponible en su momento.

Ilustración 2: Programa de Socialización



Programa de Socialización
Moda Variada, S.A.

¡Bienvenido!! Nos complace que formes parte de la gran familia MODA VARIADA, a partir de hoy esta es tu empresa y tu nuevo equipo de trabajo. Te hemos convocado a la organización porque confiamos en tu nivel competitivo, capacidades, cualidades personales, y aptitudes para el cargo a desempeñar. Somos una empresa líder en el mercado de la comercialización de ropa y productos para el hogar. Nuestros colaboradores y clientes son la razón de existencia de MODA VARIADA.

¡Éxitos y adelante!!

Visión
Ser una cadena de tiendas por departamentos con gran variedad de productos para el hogar a los mejores precios del mercado, inspirados en seguir siendo líderes en el mercado y socialmente comprometidos con el desarrollo de nuestro país apoyando la economía familiar y brindando fuentes de trabajo.

Misión
Ofrecer productos de moda para la familia a los mejores precios que contribuyan a la economía del hogar con amplia cobertura en todo el país, y apoyados con un equipo de trabajo comprometido y esforzado en brindar un excelente servicio.

Objetivo General
Implementar tiendas por departamento para que nuestros clientes puedan encontrar lo que necesitan para su hogar, y de esa forma apoyar con la economía de los hogares.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Programa de Socialización Moda Variada, S.A.



Periodos de descanso, ausent y permisos:

Los que establece la ley:

Ausent:

- o 1 de enero
- o Jueves, viernes y sábado santo
- o 1 de mayo
- o 30 de junio
- o 15 de septiembre
- o 20 de octubre
- o 1 de noviembre
- o 24 de diciembre (medio día a partir de las 12 horas)
- o 25 de diciembre
- o 31 de diciembre (medio día a partir de las 12 horas)

Periodo de descanso

El periodo de almuerzo se establece de 1 hora diaria de lunes a viernes.

Un día de descanso a la semana, para personal administrativo y operativo será día domingo y para personal de ventas será según programación de cada una de las sucursales considerando el horario y servicio continuo en su lugar de trabajo.

Permisos o licencias:

- o Se concederá licencia con goce de sueldo por los siguientes motivos:
- o Por fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, 3 días.
- o Por contraer matrimonio 5 días
- o Por nacimiento de hijo 2 días
- o Cualquier otro permiso deberá justificar la solicitud con su respectivo jefe inmediato con anticipación de 2 días antes (si la misma no fuera de emergencia).

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Programa de Socialización Moda Variada, S.A.



Faltas al trabajo

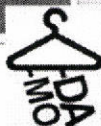
- Abandonar el trabajo en horas de labores sin causa justificada o sin el debido permiso del jefe inmediato.
- Presentarse en estado de embriaguez o consumir en su lugar de trabajo productos alcohólicos, drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal.
- Usar los recursos, útiles o herramientas suministrados específicamente para sus labores con un propósito distinto al que fue destinado por la empresa.
- Portar armas de fuego durante horas de trabajo o dentro del lugar de trabajo, excepto a personal que se ha contratado y autorizado para servicios de seguridad.
- Realizar propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.
- Realizar actividades o violación de normas y procedimientos de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje con las actividades normales de la empresa.
- Velar por el adecuado uso del servicio telefónico ya que es exclusivamente para el desempeño de las labores; por lo que no puedes realizar llamadas personales excepto que sean llamadas de emergencia.

Debes desempeñar tus labores considerando los siguientes puntos que los establece nuestro Código de Trabajo:

- Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección de tu jefe inmediato
- Ejecutar el trabajo con eficiencia, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituir o devolver los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le proporcionen para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasiona por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses de la empresa o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.

Fuente Elaboración propia, noviembre 2014

Programa de Socialización Moda Variada, S.A.



- Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud de la empresa, para comprobar que no padece alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.
- Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña; así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indique la empresa, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

Registro y Controles

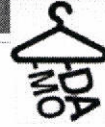
El registro de asistencia y control de horario se realiza a través de su marcaje a través del sistema instalado en las distintas computadoras en lugares estratégicos de oficinas y sucursales. Es obligatorio realizar tus marcajes considerando que es la base para realizar tu pago de salario y/o sueldo.

Días de pago

Para personal administrativo, operativo se realiza quincenalmente

Para personal ventas se realiza de forma mensual

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

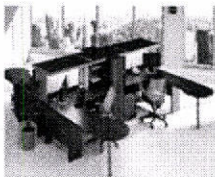


Programa de Socialización Moda Variada, S.A.

Nuestras instalaciones:

Puedes encontrar:

- o Un área de comedor equipada con microondas y oasis de agua purificada; el cual puedes hacer uso en tu periodo de almuerzo.
- o Un área de recreación donde puedes encontrar cancha de Papifutbol, mesas de billar y futbolos los cuales se pueden hacer uso de 13:00 a 14:00 horas y fuera del horario de oficina.
- o Un área de cafetería donde puedes encontrar alimentos a precios accesibles.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Programa de Socialización Moda Variada, S.A.



Beneficios:

La empresa adicional a las prestaciones establecidas por la Ley, también brinda beneficios en respuesta a tu esforzado trabajo y en apoyo a la economía de cada hogar, para lo cual debes cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con 18 meses de labores en la empresa
- no tener registro de llamadas de atención o sanciones en los últimos 6 meses
- **Bono para celebración de cumpleaños de tus hijos:**

La empresa te brinda Q.650.00 para que puedas celebrar el cumpleaños de tus hijos, para lo cual debes presentar con un mes de anticipación la certificación de nacimiento de tu hijo y llenar la boleta de solicitud respectiva.

Forma de liquidar: Debes presentar facturas que comprueben los gastos relacionados a la celebración de cumpleaños y una fotografía de la celebración, en un plazo de 15 días posteriores a la fecha de celebración:

- **Bono para contraer matrimonio**

La empresa te brinda Q.2,000.00 para apoyarte con los gastos de tu boda. Debes llenar tu solicitud con un mes de anticipación.

Forma de liquidar: Debes presentar una fotografía dentro de los 20 días posteriores a la celebración.

- **Bono de cumpleaños**

Te obsequiamos un vale por mercadería de Q.150.00 para que puedas comprar por prendas de vestir y además puedes tener el día libre para disfrutar con tu familia este día especial.

Forma de liquidar: ninguno

- **Reembolso de gastos médicos**

Reembolso de gastos realizados por medicina y consulta médica hasta por un monto de Q.5,000.00. Debes presentar las firmas que respalden los gastos.

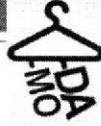
- **Bono por fallecimiento de familiar**

La empresa te otorga Q.2,000.00 para apoyarte en esos momentos tan difíciles y que generan gastos.

- **Seguro de vida**

Te proporcionamos un seguro de vida por el monto de Q25,000.00 para tu cónyuge en el caso de personas casadas y en el caso de solteras a sus padres.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014



Programa de Socialización Moda Variada, S.A.

- **Becas Escolares**

Apoyando la formación educativa familiar, te proporcionamos becas de estudio para tus hijos que tengan como promedio mínimo 90 puntos.

- **Bono Escolar**

Te otorgamos Q.1.000.00 para apoyar en la compra de útiles, uniformes o colegiaturas de tus hijos.

- **Estreno Navideño**

Como premio a tu esfuerzo laboral se te otorga un certificado canjeable por ropa.

- **Canasta navideña**

En busca de compartir una noche especial en familia cada navidad te obsequiamos una canasta navideña.

- **Préstamos**

Con la finalidad de apoyarte en situaciones financieras difíciles te financiamos préstamos sin intereses.

- **Oftalmólogo**

Se realizan jornadas oftalmológicas para apoyar a nuestro colaboradoras con la compra de exámenes gratis y lentes a bajo costo.

- **Asesoría Jurídica**

Nuestro departamento jurídico te brinda asesoría jurídica en cualquier situación jurídica que necesites.

- **Laborando en familia**

Incentivando el vínculo familiar, la empresa permite que laboren familiares.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Programa de Socialización Moda Variada, S.A.



◊ **Servicios Dentales**

Se realizan jornadas dentales para apoyar en la salud de nuestros colaboradores, y el 50% del costo del tratamiento es asumido por la empresa.

◊ **Reembolso de gastos de licencia de conducir**

Si tu trabajo amerita que debas tener vigente tu licencia de conducir, la empresa te apoya con el reembolso del 100% de los gastos por renovación de la misma.

◊ **Reembolso de gastos de renovación licencia de portación de armas de fuego**

Si laboras como agente de seguridad dentro de la empresa, te reembolsamos año con año los gastos por renovación de licencia.

Incentivos para colaboradores destacados

◊ **Personal de ventas**

Al mejor vendedor del mes:

Un vale canjeable por mercadería de Q. 250.00

Publicación en sistema web de la empresa

Se diseña una cartelera en las instalaciones de oficina donde se publicaran al personal destacado

Al mejor vendedor del año: Un viaje a Panamá con gastos pagados en el mes de enero de cada año.

Personal administrativo/operativo

La evaluación se realizará trimestralmente y por departamento.

Un vale canjeable por mercadería de Q. 250.00

Publicación en sistema web de la empresa

Se diseña una cartelera en las instalaciones de oficina donde se publicaran al personal destacado

Al mejor colaborador del año:

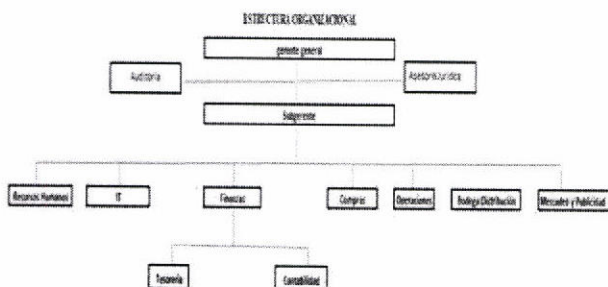
Un viaje a Panamá con gastos pagados en el mes de enero de cada año.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Programa de Socialización Moda Variada, S.A.



Departamentos que integran la organización



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Implementación de programa médico:

Con el objetivo de brindar mejores servicios médicos a los colaboradores; así también disminuir los egresos que la empresa realiza en el rubro de beneficios médicos; se propone la implementación de un Programa médico denominado “Mejor Servicio”

Puntos a considerar:

- Actualmente la empresa reembolsa consulta que oscilan entre Q75.00 a Q.200.00
- Gastos de medicina que van de Q.100.00 a Q.500.00 aproximadamente
- Cubre únicamente al colaborador e hijos

- El colaborador debe realizar el pago directo y luego la empresa reembolsa el gasto.

Programa Mejor Servicio que con una cuota de veinticinco quetzales mensuales por cada colaborador se tendrán los siguientes beneficios:

1.- Citas médicas con médico general sin límite de eventos para colaborador, cónyuge, hijos y padres

Explicación: el programa tiene médicos que atienden de lunes a viernes por lo que, los beneficiados y sus familias pueden realizar citas para consultas médicas, cada vez que lo necesiten.

2.- Al año se realizan tres jornadas de salud: a) jornada oftalmológica, b) jornada de presión arterial, glucosa y peso y, c) jornada de nutrición; estas se realizan en las instalaciones de trabajo, sin costo alguno para los colaboradores.

Explicación: durante el año el programa Apoyando Tu salud, programa en las instalaciones de oficinas centrales las jornadas de oftalmología que ofrece consulta médica gratis y descuentos en la compra de lentes. La jornada de presión, glucosa y peso es atendida por médicos generales y de encontrar algún problema de salud en los colaboradores, estos son referidos a médicos especialistas. En cuanto a la jornada de nutrición se refiere, se apoya con charlas informativas para apoyar la adecuada nutrición a los colaboradores.

3.- Hospitales de referencia al momento de una emergencia (Descuento especial del 20%)

Explicación: el programa cuenta con hospitales afiliados que al momento de surgir una emergencia médica otorgan el veinte por ciento del total de la cuenta.

4.- Asistencia médica telefónica gratuita

Explicación: cuentan con un *call center* de atención 24 horas; en el cual se pueden hacer consultas vía telefónica sobre el malestar físico y las dudas médicas; y las mismas son atendidas por los profesionales de la medicina.

5.- Servicio de ambulancia sin costo (1 evento por año) para el colaborador

Explicación: tendrán derecho a solicitar un servicio de ambulancia durante el año el cual será exclusivamente para el colaborador; y los trasladados podrán ser de su casa, oficina o cualquier lugar donde se encuentra hacia cualquier hospital.

6.- Descuento del 50% en consultas médicas con especialistas con médicos de la Red.

Explicación: de ser necesario que el colaborador consulte con un especialista lo podrá hacer con los médicos especialistas del programa quienes cobrarán 50% del costo de la consulta. El precio de la consulta normalmente es de Q.200 a Q.250.00; por lo que el colaborador deberá pagar entre Q.100.00 a Q.125.00.

7.- Descuento del 20 al 25% en los Centros de Diagnóstico de la red.

Explicación: el costo de exámenes de laboratorio o radiología tendrán un descuento del 20 al 25% en los Centros de Diagnóstico, afiliados al programa.

8.- Medicina farmacéutica al crédito

Explicación: los colaboradores podrán tener acceso a solicitar medicina al crédito, considerando que el programa cuenta con farmacias propias.

9.- Entrega a domicilio de medicamentos farmacéuticos (sin costo dentro del perímetro de la capital)

Explicación: el programa brinda servicio de entrega de medicina a domicilio pero únicamente aplica en el perímetro de la capital; el cual deberá realizar su pedido vía telefónica y la entrega se realiza durante las siguientes 2 horas.

10.- Atención especial y beneficios para pacientes crónicos

Explicación: pacientes que utilizan medicamentos controlados, por ejemplo: diabéticos, padecimientos del corazón.

Al contratar este programa de servicios medicos se tendrán las siguientes mejoras:

Tabla 3: Mejoras en implementación del programa medico

Mejora para la empresa	Mejora para colaboradores
Reducción en gastos por pago de beneficios médicos	Apoyo en la economía de los hogares
Lograr identificación de los colaboradores con la empresa.	Ampliar cobertura para padres, conyuge e hijos
Mejorar el programa de beneficios	Acceso a servicios médicos de forma rápida
Ampliar coberturas de servicios médicos	Acceso a mejores servicios médicos

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

4.2 Propuesta Financiera

Tabla 4: Presupuestos

PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN					total por actividad
cantidad	concepto	precio unitario	subtotal	total	
509	alimentación	Q 35.00	Q 17,815.00		
509	viáticos pasajes		Q 3,728.00		
2000	impresión folletos informativos	Q 0.45	Q 900.00		
3	impresión de bonner misión y visión	Q 75.00	Q 225.00		
1	materiales cartelera	Q 300.00	Q 22,668.00	Q 22,668.00	
PRESUPUESTO HORAS HOMBRE INVERTIDAS EN ACTIVIDAD					
Horas invertidas	concepto	precio x hora	subtotal	total	
16	diseño de folleto informativo	Q 18.75	Q 300.00		
24	diseño de revista digital	Q 18.75	Q 450.00		
12	fabricación cartelera -carpintero-	Q 8.33	Q 99.96		
			Q 750.00	Q 750.00	Q 23,418.00
PRESUPUESTO ANUAL PROGRAMA MÉDICO					
cantidad colaboradores	concepto	valor mensual	total mensual	Anual	
509	mensualidad programa	25	Q 12,725.00	Q 152,700.00	Q 152,700.00
PRESUPUESTO ANUAL MEJORAMIENTO INCENTIVOS					
cantidad	concepto	precio unidad	mensual	Anual	
2	colaborador del mes	Q 250.00	Q 500.00	Q 6,000.00	
2	boletos a Panamá	Q 2,652.00		Q 5,304.00	
2	viáticos	Q 4,212.00		Q 8,424.00	
2	efectivos gastos	1,560.00		Q 3,120.00	
			Q -	Q 22,848.00	Q 22,848.00
TOTAL ANUAL					Q 198,966.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

A continuación, se presentan los montos anuales de egresos por concepto de beneficios médicos, también se proyecta el monto aplicando el programa médico; por lo que se puede observar la disminución del egreso en beneficio de la empresa; así como en los beneficios de los colaboradores; considerando que con el programa se tendrá mayor cobertura para el personal.

Gráfica no. 14: Egresos por concepto de beneficios médicos

EGRESOS POR CONCEPTO DE BENEFICIOS MÉDICOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (Propuesta)
Egresos anuales	Q 93,211.00	Q125,346.00	Q175,932.00	Q172,600.00	Q186,400.00	Q 152,700.00
						diferencia aplicando el programa médico Q (33,700.00)



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Tabla 5:

Presupuesto anual			
Departamento de Recursos Humanos			
RUBRO DE GASTO		MENSUAL	ANUAL
Arrendamiento	Q	1,126.94	Q 13,523.28
Energia electrica	Q	875.00	Q 10,500.00
Agua potable	Q	75.00	Q 900.00
Seguro (incendio)	Q	235.00	Q 2,820.00
Suministros	Q	650.00	Q 7,800.00
Utiles de oficina	Q	3,500.00	Q 42,000.00
Sueldos Departamento de Recursos Humanos	Q	62,500.00	Q 750,000.00
Horas extras Departamento de Recursos Humanos	Q	2,500.00	Q 30,000.00
Sueldos planilla general*	Q	-	Q -
Horas extras planilla general*	Q	-	Q -
Honorarios asesorias	Q	12,000.00	Q 144,000.00
Honorarios abogados	Q	6,000.00	Q 72,000.00
Viaticos	Q	2,500.00	Q 30,000.00
Publicidad reclutamiento	Q	3,200.00	Q 38,400.00
Servicios de Buero de referencias personales	Q	234.00	Q 2,808.00
Pruebas poligraficas	Q	2,100.00	Q 25,200.00
Costo de impresion de formularios	Q	500.00	Q 6,000.00
Cuotas de asociacion	Q	435.00	Q 5,220.00
Capacitaciones	Q	4,000.00	Q 48,000.00
Desarrollo colaboradores	Q	6,000.00	Q 72,000.00
Plan de beneficios	Q	38,750.00	Q 465,000.00
Plan de incentivos	Q	13,500.00	Q 162,000.00
TOTALES	Q	160,680.94	Q 1,928,171.28

*Observaciones: datos no proporcionados.

Fuente: Elaboración propia, febrero 2015

4.3 Propuesta de mercadeo

Plan de Mercadeo Interno

A continuación se presenta el desarrollo de un plan de mercadeo interno para la empresa Moda Variada, Sociedad Anónima

Objetivo General

Apoyar en el fortalecimiento una cultura participativa transmitiendo información de valores, objetivos, políticas, normas, beneficios, incentivos e información general de la empresa a la mayoría de los miembros de la organización.

Objetivos específicos

- Organizar actividades que apoyen a promocionar los cambios que se implementaran en el Departamento de Recursos Humanos
- Crear un canal de información amigable entre la administración de la empresa y colaboradores.

Misión

Ofrecer productos de moda para la familia a los mejores precios que contribuyan a la economía del hogar con amplia cobertura en todo el país; y apoyados con un equipo de trabajo comprometido y esforzado en brindar un excelente servicio.

Visión

Ser una cadena de tiendas por departamentos con gran variedad de productos para el hogar a los mejores precios del mercado; inspirados en seguir siendo líderes en el mercado y socialmente comprometidos con el desarrollo del nuestro país apoyando la economía familiar y brindando fuentes de trabajo.

Producto a promocionar:

- Plan de Socialización para apoyar en el proceso de integración como parte del fortalecimiento al Departamento de Recursos Humanos.
- Revista digital que apoyará a crear un canal de comunicación e información entre colaboradores y gerencia. La revista será planificada por el Departamento de Recursos Humanos y diseñada por el Departamento de Mercadeo. Asimismo la circulación será a través de vía web y correo electrónico.

Precio:

El costo de las actividades de fortalecimiento del Departamento de Recursos Humanos tendrá un costo anual de Q.175,548.00 que comprende la implementación del Programa de Socialización, Programa médico, mejoras en incentivos y beneficios.

Las actividades para promoción tendrá un costo de Q.23,418.00 que incluye las reuniones con colaboradores, impresión de materiales y publicidad; cartelera y revista digital. Por lo que el precio total de la propuesta es de Q.198,966.00

Para el diseño e implementación de la propuesta se consideró el talento humano y recursos con que cuenta la empresa; lo que permitió obtener un costo/precio menor a los establecidos en el mercado; lo cual es de gran beneficio para la organización.

Promoción:

Las actividades y material que se utilizará en la campaña será:

- Reunión informativa para todos los colaboradores
- Impresión de folletos informativos
- Diseño de revista digital mensual
- Implementar una cartelera en el ingreso a oficinas centrales para colocar la foto y nombre de colaboradores destacados.

Reunión de información y socialización

Dirigida para todos los colaboradores y se realizará en 3 grupos

- Grupo uno:

Personal administrativo y operativo en 2 grupos para no afectar el horario de trabajo.

- Grupo dos:

Personal de ventas en el cual participaran encargadas y cajeros

- Grupo tres y cuatro

Se realizarán 2 reuniones para agrupar el personal de ventas y no afectar el horario.

Tabla No. 6

Cronograma de presentación Programa Socialización					
ABRIL 2015					
	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes
			1	2	3
	6	7	8	9	10
Primera reunión				grupo uno	
	13	14	15	16	17
Segunda reunión	grupos dos				
	20	21	22	23	24
Tercera reunión				grupo tres	
	27	28	29	30	
Cuarta reunión	grupo cuatro				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Tabla No. 7

Agenda Actividades -Programa de Socialización-		
Horario	Actividad	Responsable
7:45 a 8:00	Presentación de actividad	Recursos Humanos
8:15 a 8:30	Bienvenida	Gerente General
8:30 a 10:00	Presentación programa de socialización primera parte	Recursos Humanos
10:00 a 10:30	Receso y refrigerio	Recursos Humanos
10:30 a 11:30	Presentación programa de socialización segunda parte	Recursos Humanos
11:30 a 12:00	Presentación de gerentes de cada departamento	Todas las gerencias
12:00 a 12:30	Dinámicas y premios	Recursos Humanos
12:30 a 12:45	Agradecimiento por asistencia	Recursos Humanos
13:00 a 14:00	Almuerzo	Recursos Humanos

Fuentes: Elaboración propia, noviembre 2014





Impresión de folletos informativos

Con el propósito de que tanto los colaboradores antiguos y los nuevos miembros que se integren al equipo de trabajo estén debidamente informados sobre el Programa de Socialización, se

realizará la impresión del Folleto Informativo, en este de especifica en qué consiste el programa. Para el efecto se realizará un tiraje de 1,000 ejemplares que se entregarán el día de la reunión informativa.





Como parte de la cultura organización de la empresa; cada colaborador de nuevo ingreso deberá conocer el programa de socialización, para lo cual el Departamento de Recursos Humanos será el responsable del mismo.

Diseño folleto (anverso)

<p>Programa de socialización Moda Variada</p> 	<p>Programa de socialización Moda Variada</p> 
<p>¡¡Bienvenido!! Nos complace que formes parte de la gran familia MODA VARIADA; a partir de hoy esta es tu nueva empresa y tu nuevo equipo de trabajo. Te hemos convocado a la organización porque confiamos en tu nivel competitivo, capacidades, cualidades personales, y aptitudes para el cargo a desempeñar. Somos una empresa líder en el mercado de la comercialización de ropa y productos para el hogar. Nuestros colaboradores y clientes son la razón de existencia de MODA VARIADA</p> <p>¡¡Éxitos y adelante!!</p> <p>Visión: Apoyar con la economía del hogar a través de nuestros productos e inspirados en seguir siendo líderes en el mercado.</p> <p>Misión: Contribuir al desarrollo del país a través de fuentes de trabajo y comprometidos en brindar productos a los mejores precios a través de un equipo de trabajo comprometido y esforzado.</p> <p>Valores rectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amor a Dios • Amor a tu prójimo • Trabajo Esforzado • Disciplina • Lealtad • Disponibilidad al cambio 	<p>Propósito del programa Que nuestro equipo de trabajo conozca la empresa donde se desarrollará laboralmente y donde es parte fundamental para el éxito de la misma.</p> <p>En el Programa de Socialización conocerás información relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de labores • Periodos de descanso, ausellos y permisos • Obligaciones como parte de este equipo de trabajo • Faltas al trabajo • Controles y registros • Cómo esta integrada nuestra empresa • Beneficios que te brinda la empresa • Y demás información de tu interés como parte de esta gran familia. • E información importante para que puedas desarrollar tus labores en la empresa. 

Fuentes: Elaboración propia, noviembre 2014

Diseño folleto (reverso)

Programa de socialización Moda Variada 	Programa de socialización Moda Variada 
<p>¿Qué beneficios adicionales te ofrece la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bono de cumpleaños• Bono por contraer matrimonio• Reembolso gastos médicos• Seguro de vida• Bono por fallecimiento• Préstamos• Becas escolares• Estreno navideño• Asesoría jurídica <p>Y muchos más beneficios....</p> 	<p>Y ahora para seguir apoyando en la economía de los hogares de nuestros colaboradores podrás contar con Programa médico con los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Citas médicas sin límite• Incluye a toda tu familia (hijos, esposo (a) y padres)• Jornadas de salud• Asistencia médica telefónica• Servicio de ambulancia• Descuentos en centro de diagnóstico y medicina  <p>¡¡BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO!!</p>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Diseño de revista digital para colaboradores

Como un medio de comunicación permanente se propone el diseño de una revista digital, que será elaborada durante la primera semana de cada mes por el departamento de Recursos Humanos y se propone como contenido mínimo:

- Temas de interés laboral, económicos, motivacionales, salud, entre otros
- Colaboradores destacados del mes
- Cumpleañeros del mes
- Beneficios otorgados durante mes anterior, bono de piñata, bonos de matrimonio, bonos de nacimiento, entre otros
- Información de capacitaciones, reuniones, otras.

- Otras secciones de interés

Ilustración 4:

Ejemplo del diseño para la revista



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

VISION:

Apoyar con la economía del hogar a través de nuestros productos e inspirados en seguir siendo líderes en el mercado.

MISION:

Contribuir al desarrollo del país a través de fuentes de trabajo y comprometidos en brindar productos a los mejores precios a través de un equipo de trabajo comprometido y esforzado.

VALORES RECTORES:

- ⊕ Amor a Dios
- ⊕ Amor a tu prójimo
- ⊕ Trabajo esforzado
- ⊕ Disciplina
- ⊕ Lealtad
- ⊕ Disponibilidad al cambio



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

La Revista Moda Variada te presenta todos los acontecimientos sucedidos en la empresa; con el propósito de compartir la información y además que puedas estar informado de lo que ocurre en esta gran familia

● Contenido:

● Temas importantes

- Tips "empecemos ahorrar"
- Inteligencia emocional
- Colaboradores destacados
- Cumpleaños del mes
- Beneficios otorgados
- Promociones



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Colaboradores Destacados noviembre 2014

“El secreto del éxito es la constancia en los propósitos” Benjamin Disraeli

Felicitemos a los colaboradores destacados del mes de noviembre 2014; gracias por su esfuerzo y desempeño



Brenda Perez
Administración



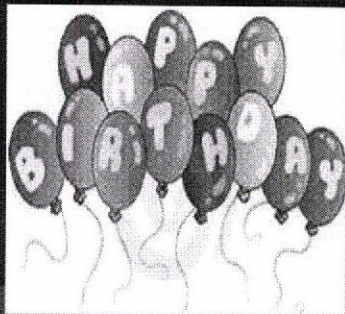
Pedro Aguirre
Ventas

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Cumpleañeros diciembre

Bendiciones a nuestros compañeros, que cumplen un año más en diciembre:

	Día
Daniela Duarte	3
Juan Sagastume	3
Susana Aguirre	15
Brenda Suárez	17
Ana Pérez	21
Wendy Garcia	15



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

5 tips Para ahorrar dinero

1. Gasta Menos

Significa ser concientes en cómo gastamos nuestro dinero, y buscar siempre la manera de gastar menos o, en todo caso, dejar de gastar dinero en algunas cosas.

2. Consumir Menos

Si utilizas menor cantidad de las cosas que consumes, la siguiente compra será más lejana y de esta forma verás un ahorro en tus compras de cada mes.

3. Hacer presupuesto

No solo consiste en hacer la estimación de lo que gastarás en el mes, sino también en cumplirlo. Así podrás controlar tus gastos.

4. Ahorra

Destina cierta parte de tus ingresos al ahorro, de poco en poco te darás cuenta que un marraquito se va poniendo gordito.

5. No te endeudes

Siempre hasta que tienes el dinero en tu poder. Las tarjetas de crédito son las deudas más comunes y las que afectan más a quienes las tienen.

Las cargas económicas son las principales causas de enfermedades como el estrés, la presión alta, la migraña, etc.

Aquí 5 Tips para que cuides tu dinerito y tu salud.





INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es la destreza que permite a un individuo conocer y manejar sus sentimientos e interpretar y manejar los sentimientos de los demás.

La inteligencia emocional se logra al tener un equilibrio en las emociones y los sentimientos. Este equilibrio da estabilidad al momento de tomar decisiones. Asimismo contribuye con el trato hacia los demás.

La inteligencia emocional es muy importante en las relaciones humanas, tanto en las familiares, de pareja, laborales, con personas con las que nos relacionamos diariamente. El dominio sobre el propio ser es fundamental para establecer relaciones exitosas.

Las siguientes son claves para actuar emocionalmente inteligente en lo que respecta a relaciones con personas:

1. No se debe tachar a las personas como "bueno" o "malo". Las personas son simplemente diferentes.
2. No juzgar lo "diferente" como "difícil". Solo es cuestión de saber llevar bien las diferencias.
3. Todas las personas tienen fortalezas y debilidades. Cada quien escoge a qué le pondrá más atención.
4. Quien se enfoca en las fortalezas se hace más fuerte y quien lo hace en las debilidades se hace más débil.
5. Buscar con esfuerzo las fortalezas en los diferentes estilos de personalidad de cada persona.
6. La suma de las personalidades hace fuerte a un equipo. Tomarlo en cuenta.
7. No asumir lo que para otras personas es agradable, lo mejor es preguntar.
8. Poner siempre primero los objetivos del grupo y no los individuales.
9. Tomar en cuenta que los mejores resultados se obtienen, generalmente, cuando se toma el tiempo necesario para hacer las cosas correctamente a través de distintas relaciones.
10. Una cosa es comprender estos puntos y otra diferente es llevarlos a cabo.

Un cambio de actitud y comportamiento es algo que requiere un esfuerzo grande pero que se inicia con la aceptación que se requiere hacer cambios en beneficio. Se debe entender que cada situación tiene varias perspectivas, en donde ninguna es correcta o incorrecta, solo se debe encontrar el equilibrio.



BONO DE NACIMIENTO

BIENVENIDOS NUEVOS MIEMBROS DE LA FAMILIA



Bebe de Diana Fuentes



Bebe de Sandra Fuentes



Bebe Aracely Guerra



Bebe Verónica Telles

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014



Bono de Piñata

¡¡Feliz Cumpleaños!!



Brayan/ Hijo de Julio Sica



Samuel/ hijo de Claudia Pineda



Debora/ hija de Damaris Quevedo



Glenda/ hija de Candy Perez

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Revista Moda Variada

REGLAS DEL ÉXITO SEGUN STEVE JOBS

1. Sé tú mismo y haz lo que te gusta.
2. Sé diferente. Piensa diferente.
3. Esfuérzate al máximo.
4. Haz un análisis de los pros y contras.
5. Sé emprendedor.
6. Piensa en tus pasos futuros.
7. Aspira a ser el líder.
8. Visualiza el resultado.
9. Pide opinión.
10. Innovar y crear, no copiar.
11. Aprende del fracaso.
12. Aprende continuamente.

Esta edición fue elaborada gracias al apoyo del Departamento de Recursos Humanos.

Recuerda que cualquier sugerencia puedes escribir a revista@modavariada.com; es importante para nosotros.

Diseño de cartelera

El objetivo principal de la cartelera será el de informar sobre los empleados destacados del mes y de esa forma incentivar el desempeño en todos los colaboradores.

La cartelera será elaborada con madera en su estructura y vidrio en la parte frontal y será ubicada en el ingreso principal de la empresa donde está la recepción.

Con las siguientes medidas 1 metro de altura por 1.5 de ancho.

Ilustración No. 5: Diseño de Cartelera



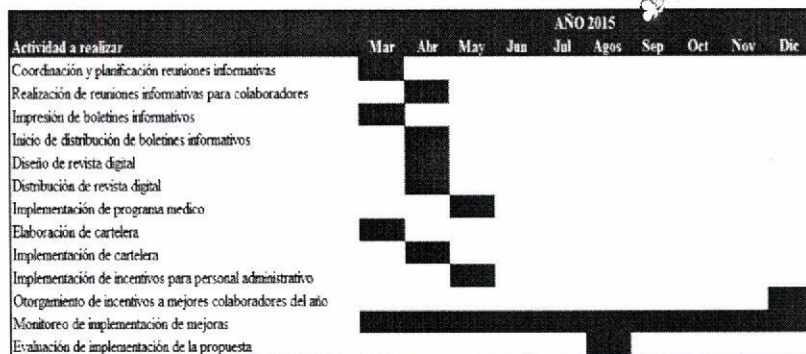
Fuentes: Elaboración propia, noviembre 2014

Plaza

El mercado hacia dónde va dirigida el producto/propuesta es a 509 colaboradores de la empresa Moda Variada, Sociedad Anónima ubicada en San Jose Pinula., Departamento de Guatemala.

Tabla No. 8

Cronograma de plan de mercadeo



Fuentes: Elaboración propia, marzo 2015

Control

Para evaluar y monitorear la aceptación de las mejoras implementadas en el Departamento de Recursos Humanos se realizará una investigación a través de encuestas a una muestra determinada cada 6 meses.

Conclusiones

1. Un programa de Socialización apoyara a fortalecer las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, considerando que actualmente se percibe que el servicio que brinda no es satisfactorio; ya que no proporciona la información relacionada con las políticas, normas, beneficios e incentivos laborales establecidos en la empresa.
2. Un programa médico reducirá los egresos que actualmente tiene la empresa por concepto de beneficios médicos; tomando en cuenta que el rubro de gastos médicos está afectando las finanzas de la empresa. Asimismo será un beneficio que viene a fortalecer las prestaciones e incentivos que la empresa brinda.
3. Una campaña de mercadeo interna permitiría al departamento de Recursos Humanos dar a conocer las mejoras que se realizarán en beneficio de los colaboradores de la empresa. Asimismo permitirá establecer un canal de comunicación entre la gerencia y colaboradores.
4. El fortalecimiento que se implemente en el departamento de Recursos Humanos se verá reflejado a nivel empresarial; ya que un servicio eficiente permitirá contar con clientes internos satisfechos y comprometidos en sus actividades laborales.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano (tercera Edición). México: Mc Graw Hill

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009) Administración Un Enfoque basado en competencias. (onceava edición) México: Cengage Learning Editores, S.A.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) Administración Una Perspectiva Global Empresarial (Decimotercera Edición) México: Mc Graw Hill

Decreto 1441. Código de Trabajo. Guatemala,

Citas y Referencias Bibliográficas: una guía rápida del Estilo APA Universidad Panamericana

Manual de Estilo de trabajos de Investigación de la Universidad Panamericana

Digitales

1.- Cliente (2015, 26 de febrero) recuperado de:

<https://sites.google.com/site/telecoprd/definicion-de-cliente-interno>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/cliente-interno-y-externo-cn-una-rganizacion.htm>

Anexos

Anexo No. 1: Entrevista Gerente de Recursos Humanos
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y Cierre Académico Administración de Empresas



Área a evaluar:	
Responsable	
Colaboradores a su cargo:	

- 1.- ¿Podría explicar cómo se realiza la planificación para actividades mensuales?
- 2.- ¿Se elaboran presupuesto para los egresos mensuales?
- 3.- ¿Cuáles son las funciones del departamento de Recursos Humanos?
- 4.- ¿Considera que el personal con qué cuenta está capacitado para las funciones que realiza?
- 5.- ¿Considera que existe sobrecarga de funciones en el departamento?
- 6.- ¿Considera que el espacio físico es apropiado para el desempeño de sus funciones?
- 7.- ¿La empresa otorga las prestaciones establecidas por la ley?
- 8.- ¿Qué otros beneficios adicionales a la ley se otorgan?
- 9.- ¿Cuál es el procedimiento para otorgar un beneficio adicional?

- 10.- ¿Aproximadamente cuánto tiempo se gestiona el beneficio para que los colaboradores puedan recibirlo?
- 11.- ¿Qué tipo de incentivos se otorga al personal de ventas para llegar a sus metas?
- 12.- ¿Se otorgan incentivos al personal administrativo?
- 13.- ¿Se otorgan incentivos al personal operativo?
- 14.- ¿Cómo se programan los incentivos?
- 15.- Podría explicar ¿cómo se realiza la socialización del personal de nuevo ingreso?
- 16.- ¿Qué fortaleza considera que tiene el departamento de Recursos Humanos?
- 17.- ¿Qué debilidades considera que tiene el departamento de Recursos Humanos?

Anexo No. 2: Entrevista Gerentes de la empresa

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Actualización y Cierre Académico Administración de Empresas



Área a evaluar:	
Responsable	
Colaboradores a su cargo:	

- 1.- Cuándo requiere personal para ocupar plazas en su departamento ¿cómo realiza el procedimiento en el departamento de Recursos Humanos?
- 2.- ¿Existe un tiempo promedio para realizar el proceso de reclutamiento y selección?
- 2.- ¿Cumple con su expectativa de tiempo?
- 3.- ¿Cómo califica el servicio que le brinda el departamento de Recursos Humanos?
- 4.- ¿Cuándo ingresa un nuevo colaborador existe programa de socialización o integración?
- 5.- ¿Qué puntos considera importantes que el nuevo colaborador conozca de la empresa?
- 6.- En su departamento ¿cómo logra integrar al nuevo colaborador?
- 7.- ¿Existe en la organización un plan de incentivos y beneficios?
- 8.- Cuándo un colaborador requiere un beneficio ¿cuál es procedimiento para solicitarlo?
- 9.- Cuándo se otorga un incentivo a los colaboradores ¿existe alguna escala o manual para realizarlo?
- 10.- ¿Qué tipo de incentivo considera apropiada para el personal a su cargo?

Anexo No. 3: Cuestionario personal

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Actualización y Cierre Académico Administración de Empresas



Área a evaluar:	
Responsable	
Colaboradores a su cargo:	

1.- ¿Conoce cuántos años tiene de trayectoria la empresa?

Sí No

2.- ¿Conoce cuál es la visión y misión de la empresa?

Sí No

3.- ¿Conoce los principios rectores de la empresa?

Sí No

4.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Sí No

5.- ¿Conoce los departamentos que conforman la empresa?

Sí No

6.- ¿Qué tipo de servicios solicita al departamento de recursos humanos?

Beneficios información personal otros

7.- ¿Es atendido con rapidez?

Sí No

8.- ¿Cómo califica el servicio que le brinda el departamento de Recursos Humanos?

Excelente bueno debe mejorar deficiente

9.- ¿Encuentra solución a sus requerimientos?

Sí No

10.- ¿Ha gozado de beneficios adicionales que otorga la empresa?

Sí No

11.- ¿Podría mencionar 3 beneficios que le ayudan en su economía en los últimos 3 meses?

medicina cumpleaños 5x5
nacimiento fallecimiento casamiento
bono de piñata otros

12.- ¿Ha gozado de incentivos por llegar a sus metas?

Sí No

13.- ¿Considera que es necesario mejorar los incentivos y beneficios que otorga la empresa?

SI Continúe con la pregunta 13.1 y 13.2

NO

13.1.- ¿Qué incentivo le interesaría recibir y actualmente no lo haga la empresa?

13.2. ¿Qué tipo de beneficio adicional o recomendaría para que incluya la empresa?

¡Gracias por su colaboración!

