

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta Administrativa y Plan de Desarrollo para el área de
Recursos Humanos de la Empresa CEL de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Jennifer Celeste Molina Carrera

Guatemala, octubre de 2015

**Propuesta Administrativa y Plan de Desarrollo para el área de
Recursos Humanos de la Empresa CEL de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Jennifer Celeste Molina Carrera

Lic. Irasema López Romero (Asesor)
Revisor. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, octubre de 2015

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodriguez de Gonzalez

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 Antonio Girón Díaz

Vice Decano

Licda. Ingrid Sucely de Leon de Diaz

Coordinadora

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

Licda. Ingrid Sucely de León de Díaz

Examinadora

Licda. Elvi de Girón

Examinador

Licda. Cynthia López

Examinador

Lic. Irasema López Romero

Asesor

Revisor. Luis Roberto García Leiva

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.019-2015-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE SEPTIEMBRE DE 2015.**

De acuerdo al dictamen rendido por Licda. Irasema López Romero, asesora y Dr. Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulada “PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y PLAN DE DESARROLLO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEL DE GUATEMALA.” Presentada por el estudiante: Jennifer Celeste Molina Carrera, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1407, en fecha de agosto de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 29 de noviembre de 2014.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

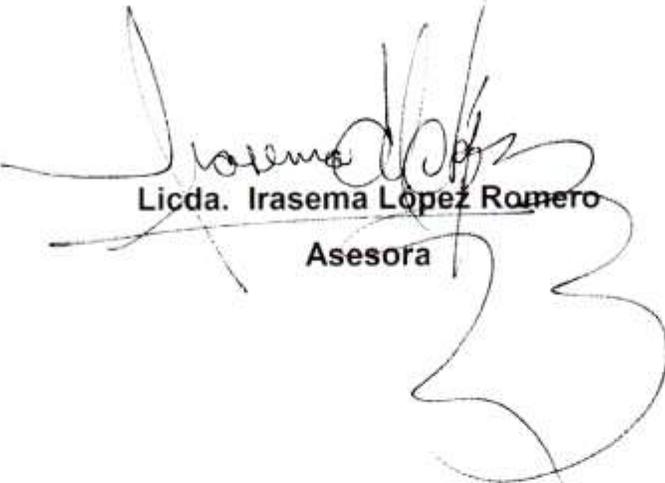
Estimados Señores:

En relación a mi trabajo de asesoría de la **Práctica Empresarial Dirigida –PED-** del tema **“Propuesta Administrativa y Plan de Desarrollo para el área de Recursos Humanos de la Empresa CEL de Guatemala”** Elaborado por **Jennifer Celeste Molina Carrera**, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de mismo siguiendo los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos establecidos, por lo tanto doy el dictamen de Aprobado al tema desarrollo en dicha **Práctica Empresarial Dirigida.**

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

Atentamente,



Licda. Irasema Lopez Romero
Asesora

Guatemala, 28 de noviembre de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión de Practica Empresarial Dirigida del tema: **Propuesta Administrativa y Plan de Desarrollo para el área de Recursos Humanos de la Empresa CEL de Guatemala** elaborado por **Jennifer Celeste Molina Carrera** estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, al observar 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, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha Tesis.

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

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1556.2015

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 Molina Carrera Jennifer Celeste con número de carné 1014046 aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día cinco de agosto del año dos mil quince.

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

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaria General

Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen | i |
| Introducción | ii |
| Capítulo 1 | 1 |
| Antecedentes | 1 |
| 1.1 Breve descripción de la Empresa | 1 |
| 1.2 Principal Actividad | 2 |
| 1.3 Logotipo | 2 |
| 1.4 Misión y Visión | 2 |
| 1.4.1 Misión | 3 |
| 1.4.2 Visión | 3 |
| 1.5 Valores | 3 |
| 1.6 Productos | 3 |
| 1.7 Servicios | 4 |
| 1.8 Ubicación | 4 |
| 1.9 Estructura Organizacional | 4 |
| 1.10 Análisis FODA | 5 |
| Capítulo 2 | 6 |
| Marco Teórico | 9 |
| 2.1 Administración Estratégica | 9 |
| 2.2.1 Estrategia | 9 |
| 2.2 Recursos Humanos | 10 |
| 2.3 Organización del departamento de Recursos Humanos | 11 |
| 2.5 Funciones del departamento de Recursos Humanos | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.1 Función de empleo | 12 |
| 2.5.2 Función de administración de personal | 13 |
| 2.5.3 Función de retribución | 13 |
| 2.5.4 Función de desarrollo de los Recursos Humanos | 13 |
| 2.5.5 Función de Relaciones Laborales | 14 |
| 2.5.6 Función de Servicios Sociales | 14 |
| 2.6 Selección de Personal | 14 |
| 2.8 Capacitación | 15 |
| 2.9 Coaching | 15 |
| 2.11 Análisis de Puestos | 16 |
| 2.11.1 Puestos | 17 |
| 2.11.2 Descripción de Puestos | 17 |
| 2.12 Manual de Procedimientos | 17 |
| 2.13 Liderazgo | 18 |
| 2.13.1 Tipos de Liderazgo | 19 |
| 2.13.2 Según la formalidad en su elección | 19 |
| 2.14 Entorno de Marketing | 19 |
| 2.14.1 Marketing Empresarial | 20 |
| 2.14.3 Microentorno | 20 |
| 2.14.4 Macroentorno | 21 |
| 2.15 Análisis cadena de valores | 21 |
| Capítulo 3 | 22 |
| Planteamiento del Problema | 22 |
| 3.1 Planteamiento del problema | 22 |
| 3.2 Justificación | 22 |
| 3.3 Pregunta de Investigación | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4 Objetivo General | 23 |
| 3.5 Objetivos Específicos | 23 |
| 3.6 Alcances y límites de la investigación | 24 |
| 3.6.1 Alcance | 24 |
| 3.6.2 Límites | 24 |
| Capítulo 4 | 25 |
| Marco Metodológico | 25 |
| 4.1 Enfoque de la investigación | 25 |
| 4.2 Sujetos de la investigación | 25 |
| 4.3 Técnica Cualitativa | 26 |
| 4.4 Técnica de la Investigación | 26 |
| 4.4.1 Procedimientos para la captura de datos | 27 |
| 4.4.2 Procedimientos para presentar e interpretar los datos | 27 |
| 4.5 Aportes | 27 |
| 4.5.1 Empresa | 28 |
| 4.5.2 Universidad | 28 |
| 4.5.3 Futuro profesional | 28 |
| Capítulo 5 | 29 |
| Resultados y Análisis de Investigación | 29 |
| 5.1 Resultados | 29 |
| 5.1.1 Entrevista Gerente Administrativo y Recursos Humanos | 36 |
| 5.2 Análisis | 37 |
| 5.3 Conclusiones | 37 |
| 5.4 Propuesta | 38 |
| 5.5 Justificación de la Propuesta | 38 |
| 5.6 Objetivos de la propuesta | 39 |

| | |
|--|----|
| 5.6.1 Objetivo General | 39 |
| 5.6.2 Objetivos Específicos | 39 |
| 5.7 Propuesta de Mejora | 39 |
| 5.7.1 Organigrama de la Empresa CEL | 40 |
| 5.7.2 Perfiles de Puestos | 41 |
| 5.8 Propuesta de Reclutamiento y Selección | 63 |
| 5.8.1 Proceso de Reclutamiento y Selección | 63 |
| 5.8.2 Selección de Personal | 64 |
| 5.8.3 Proceso de Selección | 64 |
| 5.8.4 Medios de Selección | 64 |
| 5.8.5 Pasos del Procesos de Selección | 65 |
| 5.8.6 Contratación | 65 |
| 5.8.7 Propuesta Laboral | 67 |
| 5.8.8 Documentos del expediente | 67 |
| 5.8.9 Papelería a completar | 67 |
| 5.8.10 Capacitación e Inducción | 68 |
| 5.8.11 Proceso de inducción | 68 |
| 5.9 Plan de Desarrollo para el empleado | 70 |
| 5.9.1 Alcance | 70 |
| 5.9.2 Fines del plan de Capacitación | 70 |
| 5.9.3 Objetivos del Plan de Capacitación | 71 |
| 5.9.4 Metas | 72 |
| 5.9.5 Actividades | 72 |
| 5.9.6 Tipos de Modalidades y Niveles de Capacitación | 72 |
| 5.9.7 Acciones a Desarrollar | 75 |
| 5.9.8 Temas de Capacitación | 75 |

| | |
|--|-----------|
| 5.9.9 Cronograma de Actividades para el plan de Desarrollo | 76 |
| 5.9.10 Plan de Comunicación | 77 |
| 5.9.10 Presupuesto Plan de Desarrollo para el empleado | 80 |
| 5.9.11 Plan Financiero | 82 |
| 5.9.12 Análisis costo/beneficio de la propuesta | 84 |
| Referencias Bibliográficas | 85 |
| ANEXOS | 86 |

Resumen

El objetivo principal de esta investigación consiste en desarrollar el proceso de la administración del departamento de Recursos Humanos y analizar el proceso de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los empleados.

Debido al crecimiento tan acelerado en los últimos años, la empresa CEL no le ha prestado importancia a la creación del departamento de Recursos Humanos. Por lo que se ha considerado reestructurar el área administrativa de la organización con el fin de fortalecer el talento humano y reforzar las áreas débiles que pueden llegar a afectar el comportamiento administrativo dentro de la empresa.

En el capítulo 1 se identifica los antecedentes y características esenciales de la empresa. Asimismo, se da a conocer quién es CEL y cuál es el giro de negocio.

En el capítulo 2, se desarrolla todos los temas relacionados a la propuesta y la importancia de cada uno, por lo que en el marco teórico están cada una de la información utilizada para definir cada término de la propuesta.

En el capítulo 3, se diseñó el marco metodológico para resolver y evaluar la problemática central de la empresa así como cada una de las características y necesidades que el personal requiere.

En los capítulos 4 y 5 en base a las encuestas y entrevistas se establecen los resultados de la investigación así como las deficiencias que hay en el departamento de Recursos Humanos.

En el capítulo 6, se establece la propuesta y el plan de acción que se dirige a fortalecer el área de Recursos Humanos, así como el área administrativa.

Introducción

La empresa CEL de Guatemala es una empresa que se caracteriza por ser líder en la venta de accesorios para celulares; asimismo, presta servicios de reparación y limpieza para la mayoría de los tipos de celulares y artículos relacionados a la telefonía móvil.

La organización ha sufrido varios cambios, esto ha generado que no se consideran estrategias para evaluar la ventaja competitiva que se puede establecer al crear una cultura organizacional basada en la creación de oportunidades para desarrollar al personal dentro de la empresa. Asimismo, ha estado en constante crecimiento y se proyecta un desarrollo impactante en Centroamérica para el año 2015.

El objetivo de investigación dentro de la empresa CEL de Guatemala es generar una cultura organizacional, en donde se establezcan oportunidades de crecimiento a cada colaborador por medio de capacitaciones. Por otro lado, se pretenden definir los perfiles de puesto para que todo el personal conozca los requisitos y funciones para la plaza.

El departamento de Recursos Humanos es la parte fundamental de la empresa CEL de Guatemala, pues es el encargado de velar por la estabilidad de los trabajadores; por tanto, con el fin de establecer un proceso ordenado se pretende dirigir un proceso integral en el área de Reclutamiento y selección. Esto ayudará a reclutar el mejor talento humano según las necesidades que presenta la empresa para que el giro de negocio sea efectivo y la empresa genere mayores utilidades.

Luego de haber detectado la problemática, las causas y efectos, se presenta una propuesta de solución a través de un plan de acción, cuyo fin, es ayudar a la empresa a resolver los problemas para que sea más competitiva dentro del mercado

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Breve descripción de la Empresa

CEL de Guatemala inició en el mercado de los accesorios de celulares en mayo del 2004 distribuye a mayoristas accesorios y repuestos para celular y Smartphone, y tiene como meta el servicio al cliente y la calidad en los productos que se distribuyen.

En enero del 2007 se apertura la primera tienda de accesorios para el consumidor final, esta es la tienda CEL CENTRAL en la zona 3 de la ciudad de Guatemala, debido a la demanda de los productos de distribución. Posteriormente se aperturan tres tiendas más, en la 16 calle zona 3, Comercial Santander y Villa Nueva.

Para poder brindar una mejor atención y comodidad a los clientes del CEL, se apertura en agosto de 2013 el primer centro de servicio técnico CEL REPARACIONES, se crea así un beneficio para los clientes en reparación de celulares de alta calidad.

CEL es una Empresa Guatemalteca que se encarga de la distribución y comercialización de repuestos y accesorios para celulares, comprometidos con sus clientes para ser la mejor opción de compra en el mercado. Durante los últimos 3 años, la empresa ha experimentado una alta participación en el mercado de accesorios y reparación para celulares, lo cual ha ayudado en el crecimiento, extendiéndose por parte de Centroamérica como países de Honduras y El Salvador.

1.2 Principal Actividad

La empresa CEL de Guatemala se dedica a la venta y reparación de accesorios para todo tipo de celulares. Su especialización las reparaciones de pantallas, baterías, teclados y diferentes partes de los celulares.

1.3 Logotipo

El logotipo fue diseñado con el objetivo de presentar la esencia de la Empresa CEL de Guatemala. La marca CEL va dirigida específicamente al mercado de accesorios para Celular, por ello el nombre indica el giro de negocio y es representado con un color rojo que causa una atracción agradable a la vista del cliente.



Fuente: Página de la Empresa CEL (www.CEL.com.gt)

1.4 Misión y Visión

Desde su fundación la empresa no contaba con una misión y visión definida, por ello se estableció la misión y la visión en base a la necesidad de alcanzar los objetivos de la empresa para que existan mejores oportunidades de crecimiento y alta participación dentro del mercado.

1.4.1 Misión

“Satisfacer al 100% a nuestros clientes en sus necesidades mediante un servicio de calidad total.”

1.4.2 Visión

“Consolidarnos como empresa líder de la cadena de distribución y comercialización de repuestos y accesorios para teléfonos celulares en Centro América”.

1.5 Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Honradez
- Iniciativa
- Trabajo en equipo

1.6 Productos

Cargadores, handsfree (manos libres), estuches, baterías, baterías externas, memorias micro sd, protectores anti espías, cables usb, repuestos de todas las marcas de celulares, reproductores.

1.7 Servicios

Reparación, limpieza y mantenimiento de toda clase de celulares. Cambios de carátulas, flex, auricular timbre, pantalla, micrófono y puerto de carga.

1.8 Ubicación

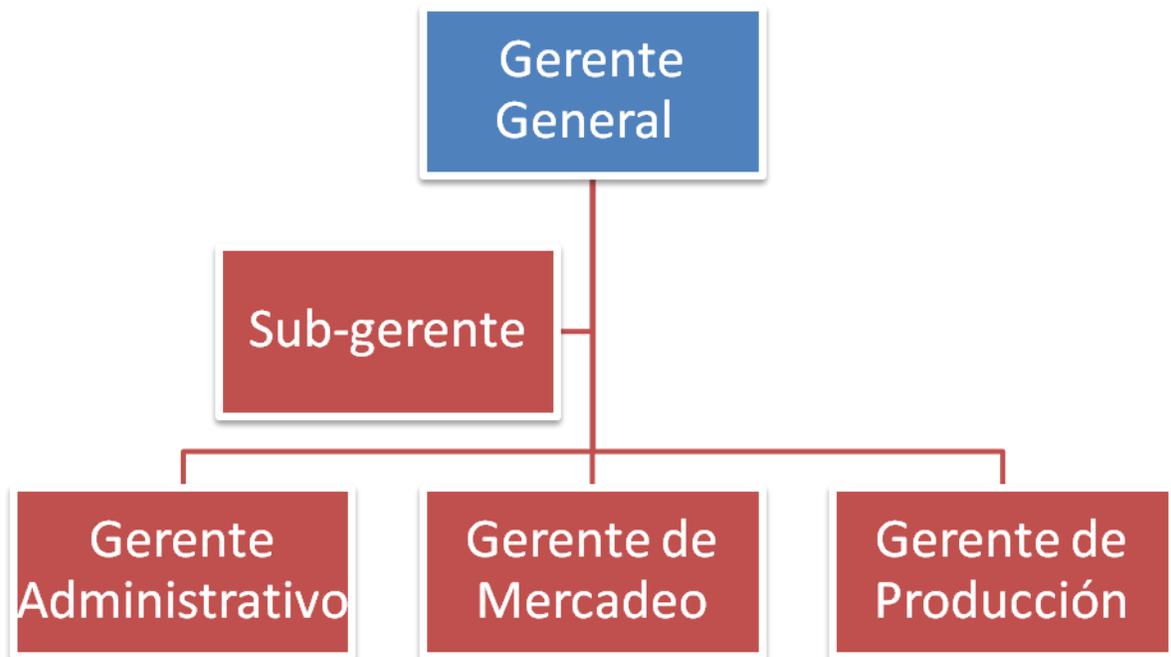
- CEL Central – 1 avenida 18-32 zona 3
- CEL calle – 16 calle 6-23 zona 1
- CEL Santander – calzada San Juan 35-41 zona 7
- CEL Plaza San Nicolás – 41 avenida 3-10 Plaza San Nicolás

1.9 Estructura Organizacional

CEL cuenta con 30 empleados y una Gerencia General. CEL se caracteriza por ser una empresa que invierte en el personal y direcciona el plan de trabajo para el crecimiento del mismo. Sin embargo, es una compañía familiar, por lo que presenta una desorganización generalizada, dualidad de mando, duplicidad de funciones, límites jerárquicos no establecidos y problemas de comunicación. A continuación se detalla el organigrama.

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Organigrama general de la empresa CEL de Guatemala



Fuente: Página de la Empresa CEL 2014 (www.CEL.com.gt)

1.10 Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología que busca examinar el ambiente interno y externo de la empresa con el fin de conocer a fondo su situación actual. A continuación se presenta análisis FODA de la empresa CEL de Guatemala

Ilustración No. 2

Esquema #1: Análisis FODA de la empresa CEL de Guatemala

| | Positivas | Negativas |
|--|--|--|
| Factores Externos no controlables | Oportunidades (+) | Amenazas (-) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con proveedores para crear ventaja competitiva. • Realizar un estudio de mercado para generar ventaja competitiva. • Crecimiento en ventas al establecer un plan financiero adecuado. | <ul style="list-style-type: none"> • Modelos más eficientes en el que no requieran repuestos o reparación directa. • Empresas de Competencias como ACC. • Cambios en la tecnología de los celulares |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de sucursales en países de Centroamérica | <ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos |
| Factores Internos controlables | Fortalezas (+) | Debilidades (-) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder en el mercado para accesorios de celulares • Productos innovadores de alta calidad • Marca propia registrada • Satisface varias necesidades dentro del mercado, tanto mayoristas como público en general • El personal está comprometido con la visión y misión que presenta la empresa. • Precios altamente competitivos | <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una estructura organizacional definida • El proceso de Reclutamiento y Selección no está definido. • No existe un perfil de puestos donde detalla las funciones y atribuciones de los colaboradores. • Falta de comunicación y mala coordinación de las funciones administrativas dentro de la empresa. • Falta de capacitación y desarrollo al empleado dentro de la empresa • No cuenta con un método de evaluación para medir la efectividad de las atribuciones de cada empleado. |

Fuente: Elaboración Propia 2,014

FORTALEZAS

- Empresa Líder en el mercado: Es una empresa que tiene una alta participación en el mercado de ventas de accesorios y cargas para celulares.
- Productos innovadores de alta calidad: Cada producto es importado y elaborado con material importados de Taiwán, China y Corea.
- Marca Propia registrada: CEL es una marca debidamente registrada, la cual es altamente reconocida en el mercado.
- Alta participación en el mercado: La empresa vende tanto a mayoristas como clientes independientes, en los últimos años la empresa CEL de Guatemala ha alcanzado penetrar no solo dentro de Guatemala sino en Centroamérica.
- Personal Comprometido: El mayor activo de la empresa es el talento humano, quienes han logrado que la empresa crezca y cumpla cada meta establecida.
- Precios competitivos: Los precios son accesibles tanto para lo mayorista como para todo cliente independiente.

OPORTUNIDADES

- Sistema de Evaluación: Es necesario establecer un sistema de evaluación para medir todas las conductas, atribuciones, funciones y cumplimiento de metas del empleado.
- Análisis de Mercado: El estudio de mercado hará que se establezca de mejor manera los productos y los precios para tener una alta participación en el mercado y conocer mejor la competencia.
- Establecer un plan financiero: El crecimiento en ventas genera que muchos de los procesos se desorganicen, por ello es necesario un plan de financiamiento para obtener un mejor control en el crecimiento.
- Apertura de sucursales: La empresa tiene un plan de apertura de nuevas sucursales para el 2015, por lo que la oportunidad de crecimiento en Centroamérica debe ser viable para el desarrollo de la empresa.

DEBILIDADES

- No existe una estructura organizacional definida: CEL es una empresa familiar, por lo que no está establecido un organigrama empresarial definido con las características necesarias que implica la organización de la empresa.
- No cuenta con un proceso de Reclutamiento y Selección: El departamento de Recursos Humanos no está definido en su totalidad por lo que tienen fallas en varias áreas, sobretodo en el proceso de Reclutamiento y Selección.
- No existe un perfil de puestos dentro de la empresa: Los empleados desconocen sus atribuciones y funciones específicas de cada puesto.
- Falta de comunicación: No hay un plan estructurado en donde la Gerencia se comunique con los demás departamentos para la toma de decisiones.
- Falta de capacitación y desarrollo: El personal debe estar en constante capacitación para cumplir con las metas establecidas por la empresa.

AMENAZAS

- Modelos más eficientes: El mercado de la tecnología es cambiante por lo que si hay diferentes opciones, los modelos pueden llegar a ser mejores y más eficientes.
- Modelos desechables: La empresa se dedica a reparaciones de celulares, si en el mercado se encontrara productos de baja calidad o desechables, la efectividad en ventas no sería competitiva.
- Tecnología cambiante: La tecnología en el mercado es cambiante constantemente por lo que cada producto se debe adaptar en cada promoción o cada producto que se lanza en el mercado.
- Productos sustitutos: La competencia es alta y ahora en Guatemala, existe productos genéricos o material a precios más económicos pero con baja duración.

Capítulo 2

Marco Teórico

En base a las necesidades que presenta la empresa se establecen los términos a utilizar según el tema de investigación. Cada concepto representa la terminología que se va a utilizar durante la investigación y plan de mejora a presentar a la empresa.

2.1 Administración Estratégica

La administración estratégica aporta conceptos y características que direccionan a la empresa al cumplimiento de metas con los lineamientos necesarios. En una empresa el personal recibe las estrategias y directrices para desempeñar toda tarea asignada, por ello es importante establecer un plan estratégico basado en las necesidades y objetivos de la empresa.

Según Dess, Lumpkin, Eister, establece que “ Administración Estratégica es el análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Ésta supone tres procesos permanentes; analiza las metas estratégicas, visión, misión y objetivos, así como del referente a los entornos internos y externos de la organización, las decisiones estratégicas en términos generales abordan dos interrogantes básicas: ¿en cuáles industrias debemos competir?, y ¿cómo competiremos en ellas?, a menudo esas preguntas incluyen también las operaciones nacionales e internacionales de la organización: por último están las acciones que deben emprenderse para instrumentar las estrategias y para ello se requiere que los líderes asignen los recursos necesarios y planeen la organización que permitirá convertir en realidad dichas estrategias.” (Administración Estratégica, Dess, Lumpkin, Eisner. Editorial Mc. Graw Hill, quinta edición 2011. p. 34 - 79)

2.2.1 Estrategia

A continuación se define el término estrategia, el cual se describe con el fin de comprender la importancia de las funciones de una estrategia para la planificación de los proyectos.

Una **estrategia** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego *stratos*, «ejército», y *agein*, «conducir», «guiar». Se aplica en distintos contextos como:

- Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- Estrategia de marketing: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas. (wikipedia.org)
- Estrategia operativa: de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

2.2 Recursos Humanos

El capital más importante de una empresa es el talento humano, por ello el departamento de Recursos Humanos es el fundamento de una organización, porque si el personal de una organización desarrolla sus habilidades y competencias al máximo la empresa logra con éxito los objetivos establecidos en la empresa, haciéndola más productiva y obteniendo utilidades competitivas en el mercado.

Este término se refiere a las personas que componen una organización. La importancia de las labores de Recursos Humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización. En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene de una gran importancia,

que se basa en el reconocimiento de los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización. Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa. En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y el total de trabajadores de la empresa. Por lo general, existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas. (<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>)

2.3 Organización del departamento de Recursos Humanos

La gestión del personal de la empresa influye en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

Ilustración No. 3

Esquema 2: Diferencia entre Organización formal e informal

| Organización Formal | Organización Informal |
|--|---|
| La establece la dirección. | Surge espontáneamente. |
| Las relaciones, las marcas la posición jerárquica. | Las relaciones se establecen por amistad, afinidad, enemistad o familiar. |
| Las actividades las marca la dirección. | Las actividades se realizan voluntariamente. |
| Persigue fines empresariales | No tiene porque perseguir los fines de la empresa. |
| La comunicación sigue caminos jerárquicos. | La comunicación se establece por conversaciones espontáneas, rumores, entre otros. |
| Los grupos de trabajo se forman por departamentos. | Los grupos se forman por amistad, afinidad o familiar. |
| La autoridad la ejercen los directivos. | La autoridad la puede ejercer las personas que los mismos empleados consideren líderes. |

Fuente: Página web. <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

2.5 Funciones del departamento de Recursos Humanos

Las funciones que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. A continuación se describen las funciones del departamento.

2.5.1 Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

- Planificación de plantilla
- Descripción de los puestos de trabajo
- Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo
- Selección de personal
- Formación de personal
- Acogida e inserción del nuevo personal
- Tramitación de suspensiones de empleo
- Tramitación de despidos

2.5.2 Función de administración de personal

La gestión de personal de una empresa se administra de la siguiente forma

- Elección y formalización de los contratos
- Gestión de nóminas y seguros sociales
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de plantilla
- Control del absentismo
- Régimen disciplinario

2.5.3 Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías salariales.

2.5.4 Función de desarrollo de los Recursos Humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar absentismos y sus causas.

2.5.5 Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales, la prevención de riesgos laborales, y las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de la empresa.

2.5.6 Función de servicios sociales

Esta función gestiona determina servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten otras empresas. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral.

2.6 Selección de Personal

El Reclutamiento y Selección de personal de una empresa conlleva una serie de pasos, necesarios para obtener el talento humano adecuado para un buen funcionamiento de las actividades de la empresa.

La Selección de personal es la primera gestión que se le plantea a la empresa; selección que a de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es

una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

2.8 Capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

2.9 Coaching

El *coaching* es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados y trabajar con ellos en diferentes áreas. El *coaching* desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el

desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El *coaching* ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño pobre.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría y mejorar tanto el desempeño como la actitud.

2.11 Análisis de Puestos

Luego de diseñado el puesto se deben identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le soliciten. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a las personas ya contratadas a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

Según Werther y Davis, en el libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*, indican que en el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada

puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

2.11.1 Puestos

El perfil de puestos es necesario para establecer las funciones y atribuciones del personal, dentro del proceso de Reclutamiento y Selección es relevante que se establezca un sistema adecuado para poder obtener mejor desempeño de los empleados

“Las organizaciones y sus estructuras están integradas por puestos, los cuales se diseñan de acuerdo con las necesidades de la empresa” (Naumov García, S.L., 2011, p. 121).

2.11.2 Descripción de Puestos

“Es importante definir el puesto en términos de organización como “una pequeña unidad que integra a la estructura organizacional, cuya dinámica opera mediante sus responsabilidades, así como sus alcances, su dimensión y su toma de decisiones que emergen de sus actividades, que, coordinadas con las otras responsabilidades de los otros puestos que integran dicha estructura organizacional, constituyen el sistema total que es la organización de una empresa”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 129)

“La descripción del puesto se define de la siguiente manera: “Son las actividades que el ocupante de un puesto debe desempeñar con base en los requerimientos de la organización, alineadas a su visión, misión y filosofía estratégica, así como el establecimiento de las competencias que su ocupante deberá tener para realizar bien el trabajo y para que, en coordinación con las demás posiciones de la estructura organizacional que integran la compañía, ésta sea dinámica, eficaz y productiva”. (Naumov García, S.L., 2011, p. 172)

2.12 Manual de Procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de

formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. También el manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa.

2.13 Liderazgo

“Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice M., 2012, p. 412).

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El autor Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos

que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.”

2.13.1 Tipos de Liderazgo

- *Líder carismático*: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienen a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

- *Líder tradicional*: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

- *Líder legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por sí* lo único que puede distinguir a un *líder* es que tenga *seguidores*: *sin seguidores no hay líder*.

2.13.2 Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.

- Liderazgo informal: emergente en el grupo

2.14 Entorno de Marketing

El mercadeo es una fuerza esencial para impulsar y dar a conocer lo innovador que un proyecto o plan puede ser y los beneficios que el personal dentro de la empresa adquiere al cumplir las metas. El marketing empresarial dirige una organización al cliente, pero dentro

de la empresa ayuda para estar alerta ante los posibles cambios que pueden surgir tanto en procesos internos como en el mercado que participa la empresa.

Para propósitos de la propuesta a implementar en el departamento de Recursos Humanos, el departamento de Mercadeo va a informar y publicar los cambios a realizar dentro de la empresa, para que los empleados estén expectantes y motivados de las mejoras a realizar en el departamento. A continuación se definen las características y conceptos de marketing.

2.14.1 Marketing Empresarial

El marketing empresarial dirige la empresa hacia el cliente, la empresa vive y perdura mientras el cliente lo permite. La función primordial del marketing empresarial es la orientación de la empresa hacia el mercado que consume sus productos o servicios, cambiando si es necesario la organización, la producción y la comunicación para lograr los fines previstos, pues ya no se trata de vender nuestros productos, sino de vender lo que el consumidor pide, de ésta forma la continuidad de la empresa está garantizada.

El marketing empresarial ayudará a estar alerta ante posibles cambios en las decisiones de los consumidores, cada día son más exigentes y la producción debe de acomodarse a las nuevas peticiones y a las nuevas tendencias utilizando las últimas tecnologías. La satisfacción del cliente debe de ser completa y la relación lo más estrecha posible, generando una confianza total.

Actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes meta.

2.14.3 Microentorno

Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes como: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

2.14.4 Macroentorno

Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno como: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Al diseñar los planes de marketing, la dirección toma en cuenta a otros grupos de la empresa, como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, Sexta Edición 2,011.)

2.15 Análisis cadena de valores

El Análisis de cadena de valores es implementado para direccionar la planificación y definir cada paso considerando al personal que desempeña las distintas funciones para cumplir los objetivos de la empresa.

Este análisis considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construye la ventaja competitiva, según escribió Michael Porter en su libro pionero *Competitive Advantage*. Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que les ofrece una empresa y la cantidad que se puede vender; una empresa es rentable cuando el valor que recibe excede al total de los costos que implica crear su producto o servicio; crear valor para los compradores por encima de los costos de producción es un concepto clave para analizar la posición competitiva de una empresa.

Porter describió dos categorías distintas de actividades, primero cinco actividades primarias: logística al interior, operaciones, logística al exterior, marketing y ventas, y servicio, que contribuyen a la creación material del producto o servicio, su venta y transferencia al comparador y su servicio después de la venta: y segundo las actividades de apoyo: adquisición, desarrollo de tecnología, administración de los recursos humanos y administración general, que agregan valor por medio de las relaciones importantes de las actividades primarias u otras de apoyo.

Capítulo 3

Planteamiento del Problema

3.1 Planteamiento del problema

CEL es una empresa que tiene solidez financiera y se posiciona como empresa líder en el mercado. CEL se caracteriza por ser una compañía que invierte en el talento humano por lo que el clima organizacional es agradable, donde el personal se siente altamente motivado al cumplir las métricas establecidas a nivel empresarial.

A pesar de que CEL es una empresa donde genera altas utilidades y tiene liquidez para posicionarse como líder en el mercado, no cuenta con una estructura administrativa estable que sustente toda planificación o estrategia tanto de crecimiento como para establecerse por más tiempo en el mercado.

CEL no cuenta con una organización de acuerdo a una gerencia formal específica, que dirija todo el personal bajo las necesidades que presenta la empresa. Asimismo, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos bien definido encargado de ver todo tipo de necesidad que el personal presenta; no existen perfiles de puestos por lo que cada persona está asignada según aptitudes y capacidades reflejadas en el diario vivir y carece de un plan de capacitación estructurado. El Gerente Administrativo ha sido el encargado de velar por toda esta área que afecta el flujo organizacional dentro de la empresa.

Por otro lado, no existe una estructura administrativa que esté organizada y caracterice el flujo de trabajo de la empresa. CEL tiene deficiencias en los procesos administrativos, lo cual el personal desconoce los planes estratégicos y que medidas tomar cuando se trata de algún problema dentro de cualquier proceso de administrativo.

3.2 Justificación

En base al método cualitativo se pretende realizar un estudio para definir una estructura administrativa que permita dirigir con mayor efectividad a todo el personal de la empresa.

El objetivo de resolver la problemática es que la empresa CEL pueda tener la capacidad de operar como una empresa sólida y formal abarcando todo el mercado de telefonía móvil sobre todo en la venta de accesorios y servicios.

La empresa CEL puede tener mejoras y mayor crecimiento si se estructura de otra manera desde las funciones de gerencia hasta el área de producción. Para ello se pretende dirigir al departamento de Recursos Humanos para definir perfiles de puestos, proceso de reclutamiento y selección y un programa de capacitación para que los empleados tengan mayores conocimientos y mejores oportunidades de desarrollarse.

3.3 Pregunta de Investigación

¿Cuenta la Empresa CEL S.A con perfiles de puestos, un proceso de Reclutamiento y Selección y un plan de Capacitación en el departamento de Recursos Humanos para considerarse una organización altamente competitiva?

3.4 Objetivo General

Establecer una restructuración en el área de reclutamiento y selección, capacitación y creación de perfiles del departamento de Recursos Humanos para la implementación de procesos que beneficien al crecimiento de los colaboradores dentro de la Empresa.

3.5 Objetivos Específicos

1. Analizar y crear las funciones o perfiles de puestos de los gerentes y subordinados de cada división.
2. Establecer procesos administrativos de capacitación y retroalimentación en las diferentes unidades de trabajo.

3. Empoderar y desarrollar a cada dirigente de las distintas unidades con el fin de establecer un flujo de trabajo alineado a las competencias de cada colaborador en función de cada característica del departamento.

3.6 Alcances y límites de la investigación

Dentro la investigación del problema se busca definir, delimitar y especificar la investigación haciendo énfasis en los sujetos y las oportunidades de entrevistar al personal.

3.6.1 Alcance

La unidad de análisis es la sucursal central que está ubicada en la zona 3, pues en esa área se encuentra ambos Gerentes Administrativos, de Recursos Humanos y Mercadeo, quienes brindan un análisis de las deficiencias de los procesos dentro de la empresa.

3.6.2 Límites

La investigación se delimita debido a la oportunidad que la empresa brinda y los accesos que dan para conocer los detalles y características de la misma. Dentro de los límites se encuentra el tiempo, la disponibilidad de Gerencia y el personal de la empresa que labora de lunes a sábado.

Capítulo 4

Marco Metodológico

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, cualitativo y cuantitativo: Cuantitativo porque consiste en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población.

Se toma el enfoque cuantitativo porque se pretende obtener la recolección de datos para conocer o medir el fenómeno en estudio y encontrar soluciones para la misma; la cual trae consigo la afirmación o negación de la hipótesis establecida en dicho estudio.

La investigación es cualitativa la cual consiste en utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Se toma el enfoque cuantitativo porque se realiza un proceso inductivo, es decir que se explora y describe el fenómeno en estudio para obtener perspectivas teóricas de la investigación que se realizará.

4.2 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta la opinión y experiencias de los empleados de la empresa. Se toma en cuenta la opinión de las distintas unidades de Gerencia.

Para la investigación se toma en cuenta al siguiente personal:

- Gerente Administrativo y de Recursos Humanos, está a cargo de toda el área administrativa y del talento humano de la empresa.
- Supervisores de tienda, tienen a cargo todas las tiendas de la empresa CEL
- Personal de Ventas, son los vendedores rotativos en las diferentes áreas de la ciudad
- Personal de servicio al cliente, encargados de distribuir y atender a los mayoristas
- Personal de bodega y empaque, realizan inventarios del producto y los empacan.

4.3 Técnica Cualitativa

En el presente trabajo no se realiza ningún tipo de muestreo, por ello se pretende realizar una entrevista con preguntas abiertas directamente con el Gerente Administrativo, quien es también encargado del departamento de Recursos Humanos. Por otro lado, para observar e interrogar a los empleados se apoyan con un cuestionario de entrevistas, lo cual es parte del método cuantitativo y se aplica a quince empleados de la Empresa CEL.

4.4 Técnica de la Investigación

Según Sampiere se define la técnica de recolección de información como: “el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación”.

Lo que el autor trata de explicar es que la técnica no es más que la manera como se van a recaudar, a recoger los datos, directamente en el lugar de los acontecimientos. Que para este caso se utiliza la encuesta.

“La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo, datos generales, opiniones, sugerencias, o respuestas que se

proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden investigar a través de este medio”.

Debido a los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación es necesario hacer uso de una técnica como la encuesta que permita recolectar información para realizar su respectivo análisis.

4.4.1 Procedimientos para la captura de datos

La información es recolectada por el equipo investigador. El procedimiento de la captura de datos que sustenta la investigación será el siguiente:

- Se visita la empresa, se encuestan a los propietarios, empleados o contadores a los cuales se explica el objetivo de la investigación y posteriormente se les proporciona el cuestionario.
- Corregir el instrumento en base a la prueba piloto realizada.
- Suministrar el instrumento final a la población objeto de estudio.

4.4.2 Procedimientos para presentar e interpretar los datos

Las distribuciones de frecuencia pueden presentarse en forma de Histogramas o gráficas de otro tipo. Se presentará la información recopilada para este caso en histogramas para la representación de los valores de cada ítem.

4.5 Aportes

El aporte de la investigación de campo buscará contribuir con la empresa CEL, la universidad y como base para futuras investigaciones de futuros profesionales dentro de la empresa.

4.5.1 Empresa

En la empresa se busca beneficiar al propietario, empleados, proveedores y clientes de la misma.

4.5.2 Universidad

El beneficio que se pretende dar a la Universidad es el conocimiento teórico de la práctica profesional para la contribución de investigación y análisis científico en futuros proyectos.

4.5.3 Futuro profesional

Los profesionales se beneficiarán para futuras investigaciones que se podrán realizar dentro de la empresa

Capítulo 5

Resultados y Análisis de Investigación

5.1 Resultados

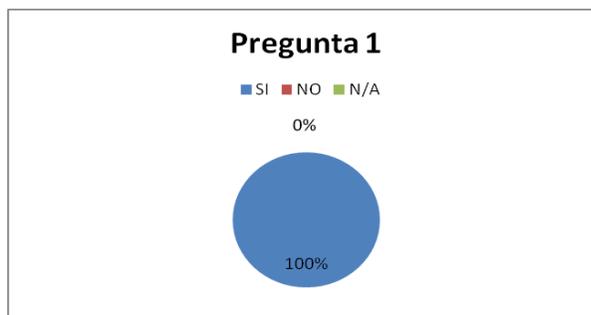
A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los empleados de la empresa, también se realiza el análisis de cada una de las gráficas elaboradas según el indicador de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Fueron encuestados 15 trabajadores de las oficinas centrales de la empresa CEL, a continuación se presentan los resultados de cada pregunta:

Ilustración No. 4

Indicador: Planeación

Gráfica 2: Conocimiento de la misión y visión de la Empresa



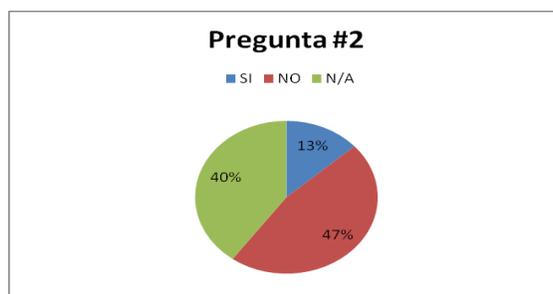
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 100% de los empleados respondieron conocer la misión y visión de la Empresa y manifestaron que se identificaban con las mismas porque en cada reunión se establece la importancia que la empresa este comprometida y alineada con los objetivos del giro de negocio.

Ilustración No. 5

Indicador: Organización

Grafica 3: Manual de Funciones



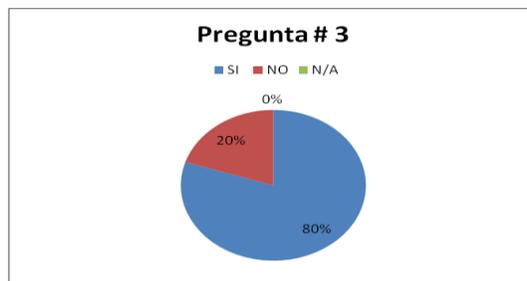
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 47% de los empleados indicaron que no existe un manual de funciones y atribuciones, mientras el 40% respondieron que desconocían que se debían establecer un manual de funciones y el 13% de los empleados indicaron que si conocían las atribuciones que se requería para la plaza.

Ilustración No. 6

Indicador: Organización

Gráfica 4: Políticas Administrativas de la Empresa



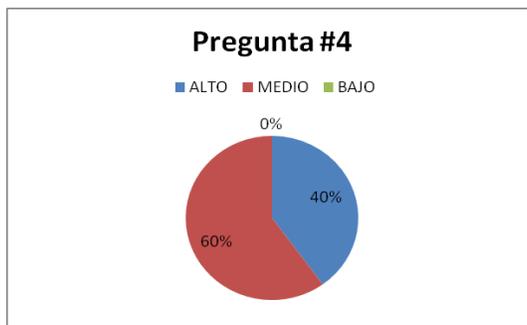
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 80% indicaron conocer las políticas de la empresa, las cuales se alinean a los principios y valores que practica la empresa. Los empleados saben cómo dirigirse y cumplir cada lineamiento establecido.

Ilustración No. 7

Indicador: Dirección

Gráfica 5: Nivel de Adaptación a los cambios



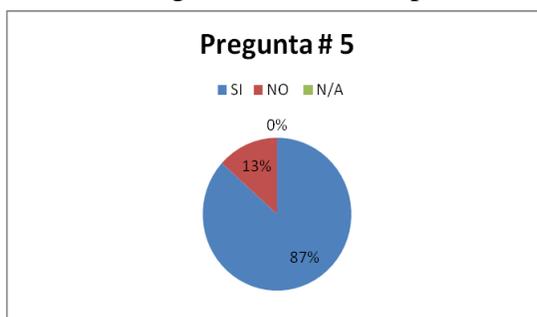
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 60% de los empleados indicaron adaptarse fácilmente a los cambios que sufren dentro y fuera de la empresa. El giro del negocio varía debido a las altas y bajas que sufre un producto en el mercado, por lo que el 40% indicaron no adaptarse rápidamente a las decisiones que toman en la empresa.

Ilustración No. 8

Indicador: Dirección

Gráfica 6: Reglamento de la Empresa CEL



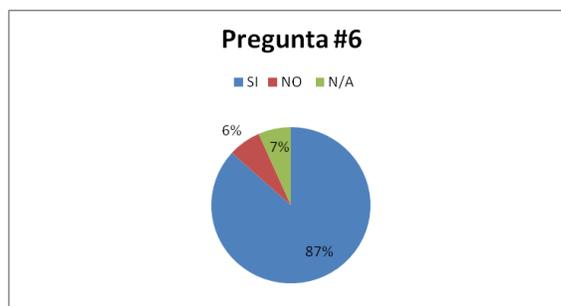
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 87% de los empleados conocen y practican el reglamento de la Empresa CEL y respetan cada regla establecida.

Ilustración No. 9

Indicador: Control

Gráfica 7: Retroalimentación hacia colaboradores



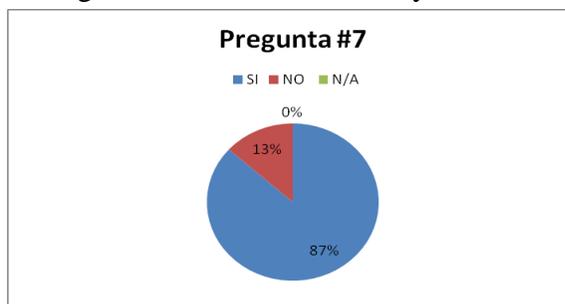
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 87% de los trabajadores reciben retroalimentación para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, solo el 6% indicaron no tener conocimiento de la retroalimentación por parte de su jefe inmediato. Se considera que el 6% son empleados que no tienen a su cargo muchas actividades.

Ilustración No. 10

Indicador: Dirección

Gráfica 8: Tipo de liderazgo alineado con la misión y visión de la Empresa CEL



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

De 15 empleados evaluados el 87% indicaron que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la empresa, se alinea con la misión, visión y los objetivos de la empresa. Asimismo, es importante enfatizar que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo al tipo de liderazgo que ejerce Gerencia para la toma de decisiones.

Ilustración No. 11

Indicador: Organización

Gráfica 9: Clima Organizacional



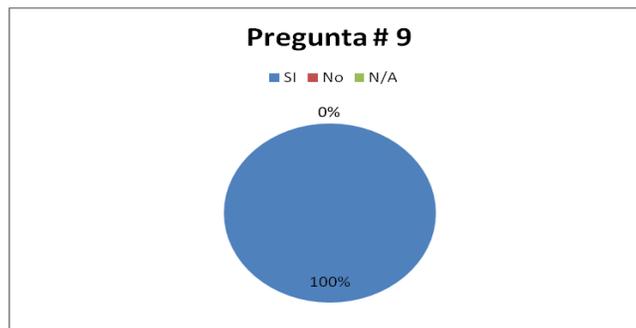
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Los empleados indicaron que el clima organizacional está totalmente alineado con la misión, visión y los objetivos de la empresa, lo cual indica la necesidad de desarrollar al empleado en cada área de trabajo para que el clima organizacional no solo se mantenga estable, sino que mejore.

Ilustración No. 12

Indicador: Organización

Gráfica 10: Plan de Capacitación



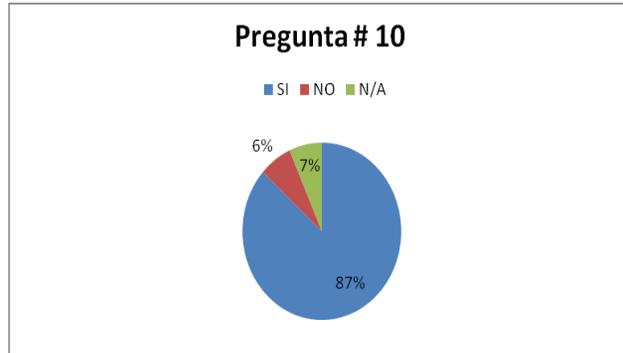
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 100% de los empleados presenta una alta necesidad de recibir capacitaciones, indicaron estar muy interesados de desarrollarse en diferentes áreas tanto profesional como personal.

Ilustración No. 13

Indicador: Organización

Gráfica 11: Perfiles de Puestos



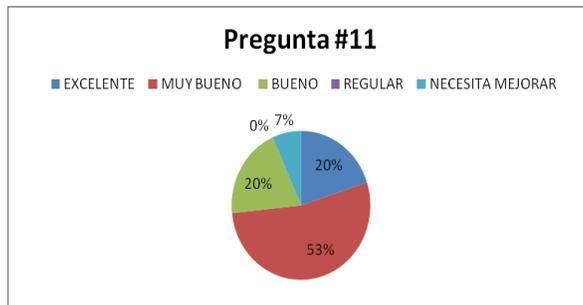
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

La mayoría de los colaboradores indicaron que conocen las atribuciones del puesto que desempeñan; sin embargo, desconocen el perfil y si las atribuciones se alinean con los objetivos de la empresa.

Ilustración No. 14

Indicador: Control

Gráfica 12: Rendimiento y Satisfacción laboral



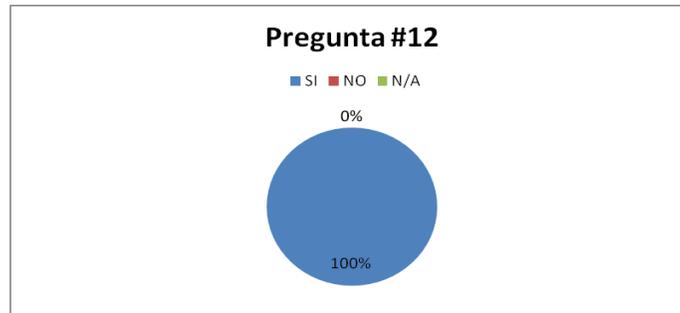
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Los colaboradores se sienten confiados en sus capacidades como vendedores y consideran que su desempeño en lo general ha sido Muy Bueno, por lo que el 53% indicaron que se sienten satisfechos en cumplir los objetivos de la empresa, mientras que un 20% tanto de la característica de Bueno y Regular, representan una oportunidad de mejora.

Ilustración No. 15

Indicador: Control

Gráfica 12: Objetivos del Puesto



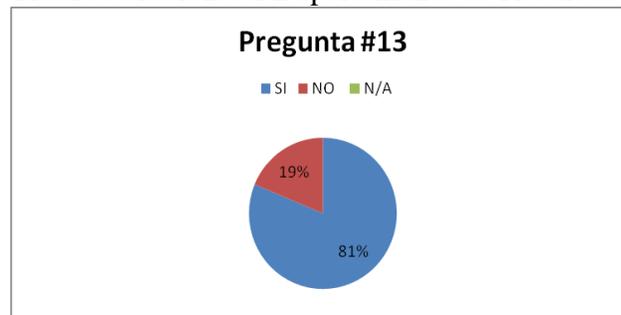
Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

El 100% de los empleados conocen los objetivos establecidos según el puesto que desempeñan

Ilustración No. 16

Indicador: Control

Gráfica 12: Restructuración del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

Los empleados presentaron una necesidad de la restructuración del departamento de Recursos Humanos para el bienestar y tranquilidad de los mismos. Según la gráfico el 82% de los colaboradores consideran que el departamento debe enfocarse más en el desarrollo de los empleados velando por el bienestar de cada uno.

5.1.1 Entrevista Gerente Administrativo y Recursos Humanos

Esquema 2: Proceso de Investigación

| No. | Pregunta | Respuesta |
|------------|--|--|
| 1. | ¿Cree necesario una estructura y diseño en el proceso de Reclutamiento y Selección? | Si, la necesidad de rediseñar el proceso de Reclutamiento es necesario por el crecimiento de la empresa en el 2015. |
| 2. | ¿Cómo define el clima organizacional de la empresa? | A pesar de que el organigrama debe ser reestructurado, los empleados están comprometidos totalmente con la misión y visión de la empresa. |
| 3. | ¿Considera necesario presentar un plan de desarrollo para el empleado? | Los empleados presentan deficiencias al desempeñar las atribuciones asignadas, pues se deben resaltar las fortalezas y mejorar las áreas de oportunidad |
| 4. | ¿Cuál considera la problemática central que pueda llegar a afectar el crecimiento del próximo año? | No se ha realizado un plan estructurado para contratar personal, re direccionar el departamento de Recursos Humanos por la falta de seguimiento en los procesos. Si se define todo proceso administrativo el impacto del crecimiento del 2015 no afectará las atribuciones de los empleados. |

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre 2014

5.2 Análisis

La empresa presenta varias deficiencias en el área de Recursos Humanos, por lo que el personal expresó la necesidad de implementar cambios para organizar específicamente cada atribución y función que se requiere. La problemática radica en que la empresa está creciendo y está abriendo tiendas específicamente en Honduras y El Salvador; debido a este crecimiento se ve la necesidad de crear un programa de capacitación al personal y perfiles de puesto que especifiquen las funciones de cada puesto de trabajo. Por otro lado, el personal solo se evalúa en base al cumplimiento de ventas y no se califica características como servicio al cliente, puntualidad, entre otros aspectos necesarios para desarrollar a cada empleado dentro de la empresa.

Según las encuestas la empresa cuenta con un personal altamente comprometido con la visión, misión y valores de la empresa, lo que genera un clima laboral ordenado y de armonía para muchos de los empleados. Es importante enfatizar que cada colaborador conoce los objetivos principales de la empresa, lo cual tienen un sentido de permanencia y cada uno se siente parte de la empresa.

5.3 Conclusiones

5.3.1 El área de Recursos Humanos no funciona completamente como un departamento en su totalidad, tiene deficiencias en el control del personal y en los procesos de reclutamiento y selección.

5.3.2 El personal desconoce específicamente las atribuciones y funciones del puesto que desempeña porque carecen de perfiles de puesto, lo que hace que no se establezca un perfil para cada colaborador y no se desarrolle las áreas de oportunidad.

5.3.3 Se logró identificar una necesidad de capacitar al personal en varias áreas necesarias para el crecimiento de la empresa. El activo más importante de CEL es el talento humano por lo que el personal debe ser capacitado en varios temas esenciales para el desarrollo del

empleado, lo cual facilitará que cada uno conozca el funcionamiento administrativo y empresarial de la empresa CEL.

5.3.4 Se analizaron las deficiencias del departamento de Recursos Humanos en el área de Reclutamiento y Selección, pues no está establecida la forma de reclutar y contratar personal que tenga las habilidades y competencias necesarias para desarrollarse dentro de la empresa. Asimismo la falta de organización dentro del departamento de Recursos Humanos ha afectado que cada empleado se sienta un poco desmotivado por no desarrollarse las habilidades tanto de liderazgo como de desempeño.

5.4 Propuesta

La siguiente propuesta está orientada a demostrar y motivar un plan de acción concreto, basada en la investigación realizada donde se identificó que las actividades y funciones del departamento de Recursos Humanos no están totalmente direccionadas y enfocadas en el desarrollo del personal.

Tomando en cuenta el crecimiento en los pasados tres años, es de relevancia desarrollar al personal por medio de un plan de capacitaciones en base a las funciones y atribuciones que requiere cada puesto de trabajo, facilitando un plan de carrera y crecimiento dentro de la empresa.

5.5 Justificación de la Propuesta

Es importante que cada empresa cuente con un departamento de Recursos Humanos capaz de cuidar y desarrollar al personal, de manera que al establecer cada característica de los perfiles de puestos, se cumpla cada atribución con las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de cada departamento.

La estructura organizacional se ha visto afectada por ser una empresa familiar; por tanto, se establece una nueva estructura donde las funciones sean delegadas acorde a las características del puesto y no porque si tiene solo las habilidades o no. Por ello esta

propuesta esta específicamente elaborada para presentar ejemplos de los perfiles de puestos en base a competencias, un plan de Reclutamiento y Selección estructurado y un plan de capacitación con el fin de desarrollar al empleado.

5.6 Objetivos de la propuesta

5.6.1 Objetivo General

Elaborar perfiles de puesto en base a competencias, un plan de capacitación y reorganizar el área de Reclutamiento y Selección para la Empresa CEL.

5.6.2 Objetivos Específicos

- En base a la propuesta establecida reorganizar el proceso de Reclutamiento y Selección delimitando y estableciendo el proceso tal cual debe ser dentro del ámbito empresarial.
- Creación de los perfiles de puesto en base a competencias para que el personal conozca sus funciones y atribuciones dentro del puesto que desempeña.
- Establecer un plan de capacitación para desarrollar tanto fortalezas como áreas de oportunidad de los empleados.
- Presentar el plan de mejora a la empresa para que con los aportes realizados se establezca un mejor funcionamiento y crecimiento de CEL.

5.7 Propuesta de Mejora

Debido a la alta necesidad de tener una empresa con personal capacitado y que cada colaborador tenga claro las atribuciones y funciones que implica en los diferentes puestos de trabajo, se propone la realización de perfiles de puesto, programas de capacitación y una evaluación definida en base a competencias para poder desarrollar las habilidades específicas de cada trabajador. Asimismo, se pretende definir un sistema de Reclutamiento y Selección organizado para contar con personal apto para cada perfil de puesto. Todas

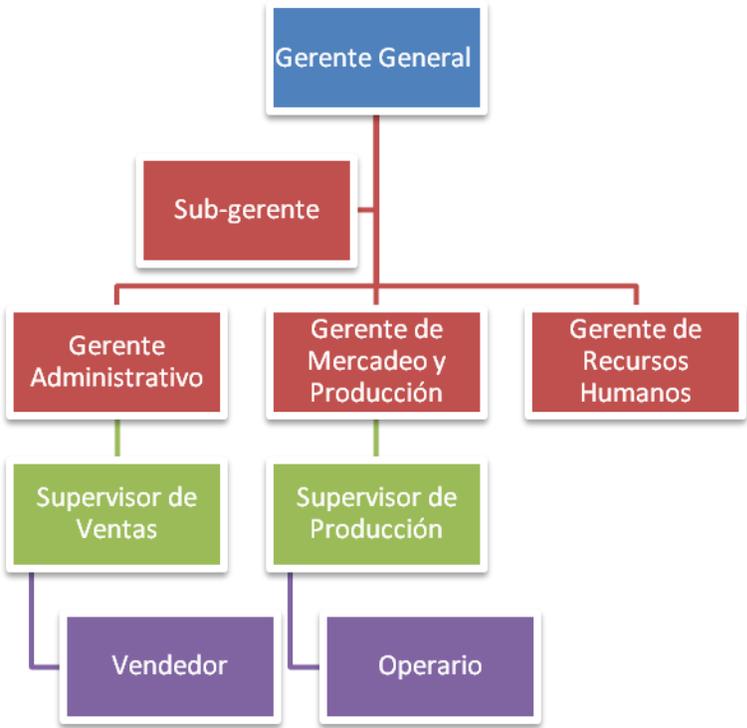
estas atribuciones serán implementadas por el departamento de Recursos Humanos encargado del bienestar de cada empleado y promotor de un clima laboral agradable para lograr resultados eficaces.

5.7.1 Organigrama de la Empresa CEL

El organigrama que cuenta la empresa actualmente identifica solo al Gerente de área, por lo que se rediseño el Organigrama para identificar las posiciones de los Gerentes y el personal que está a su cargo.

Ilustración No.17

Gráfica 13: Organigrama propuesta de la Empresa CEL de Guatemala



Fuente: Elaboración Propia 2,014

| III. Formación | |
|---|---|
| Formación básica requerida: Profesional preparado para la formación y concientización de la mano de obra, aspectos importantes y bastantes diversos tanto en métodos como evaluación de resultados. Capacidad de análisis profundo para la toma de decisiones. | |
| 1. Diversificado: Bachiller, Perito Contador, Magisterio, Secretaria Comercial o Bilingüe 2. Licenciatura: Administración de Empresas, Comercio Internacional. 3. Maestría: Administración de Empresas, Administración de Procesos, Comercio Internacional, Finanzas, entre otras especializaciones relacionadas a dirigir una empresa. | |
| Formación técnica requerida: Análisis de procesos y evaluación de proyectos. | |
| Nivel de Computación: | <input type="checkbox"/> 60% - 80% <input type="checkbox"/> 80% - 90% <input checked="" type="checkbox"/> 90% - 100% |
| Idioma Inglés: | <input type="checkbox"/> 60% - 80% <input checked="" type="checkbox"/> 80% - 90% <input type="checkbox"/> 90% - 100% |
| III. Experiencia requerida para el puesto | |
| Se requiere una persona con más de 5 años de experiencia, que presente habilidad de realizar procesos administrativos, negocios internacionales, manejo de personal. Capaz de tomar decisiones que puedan afectar o no al giro del negocio. | |
| IV. Responsabilidades | |
| El Gerente General es el responsable de la administración de toda la empresa. Está a cargo de todo el sistema operativo, producción, financiero y mercadeo, representando la sociedad frente a terceros para coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control al fin de lograr objetivos establecidos. | |
| 1. Designar todas las posiciones gerenciales. 2. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. 3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos de la empresa. 4. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se estén ejecutado. 5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. | |
| V. Competencias Conductuales | |
| 1. Negociación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 2. Liderazgo Participativo: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |

| | | | | |
|--|--|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 3. Integridad: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 4. Consistencia: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 5. Visionario: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 6. Trabajo en equipo: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 7. Creatividad e innovación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 8. Orientación servicio al cliente: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 9. Habilidades Gerenciales: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 10. Comunicación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| VI. Perfil motivacional requerido por el puesto | | | | |
| <p>1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas dentro de la empresa.</p> <p>2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión y visión de la empresa.</p> <p>3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel de influencia debe ser alto para dirigir al personal.</p> <p>4. Grado de autoconfianza: Debe ser seguro para la toma de decisiones.</p> <p>5. Sentido Innovador: Si un proceso no funciona debe tener la creatividad de mejorarlo.</p> <p>6. Grado de compromiso profesional: Debe presentar un grado alto de profesionalismo.</p> <p>7. Expectativas de desarrollo profesional: Debe estar en constante aprendizaje para motivar a otros.</p> <p>8. Expectativas de promoción: Promover el crecimiento al personal en su área de trabajo.</p> | | | | |
| VII. Resumen sobre el perfil del candidato idóneo | | | | |
| <p>El Gerente General debe cumplir con altas expectativas debido a que es el encargado de dirigir cada proceso administrativo de la empresa. El manejo de personal debe ser óptimo para llevar a cada departamento a cumplir con los objetivos, y de esta manera obtener los mejores resultados para el desarrollo de la empresa.</p> | | | | |
| Fuente: Elaboración Propia 2015 | | | | |

dirección y control al fin de lograr objetivos establecidos.

1. Designar todas las posiciones gerenciales.
2. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos de la empresa.
4. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se estén ejecutado.
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

V. Competencias Conductuales

1. Negociación: Superior Alta Media Baja

2. Liderazgo Participativo: Superior Alta Media Baja

3. Integridad: Superior Alta Media Baja

4. Consistencia: Superior Alta Media Baja

5. Visionario: Superior Alta Media Baja

6. Trabajo en equipo: Superior Alta Media Baja

7. Creatividad e innovación: Superior Alta Media Baja

8. Orientación servicio al cliente: Superior Alta Media Baja

9. Habilidades Gerenciales: Superior Alta Media Baja

10. Comunicación: Superior Alta Media Baja

| | |
|--|---|
| 1. Diversificado: Bachiller, Perito Contador, Magisterio, Secretaria Comercial o Bilingüe 2. Licenciatura: Administración de Empresas, Comercio Internacional, Auditor 3. Maestría: Administración de Empresas, Administración de Procesos, Comercio Internacional, Finanzas, Recursos Humanos entre otras especializaciones relacionadas a dirigir una empresa. | |
| Formación técnica requerida: Análisis de procesos y evaluación de proyectos. | |
| Nivel de Computación: | <input type="checkbox"/> 60% - 80% <input type="checkbox"/> 80% - 90% <input checked="" type="checkbox"/> 90% - 100% |
| Idioma Inglés: | <input type="checkbox"/> 60% - 80% <input checked="" type="checkbox"/> 80% - 90% <input type="checkbox"/> 90% - 100% |
| III. Experiencia requerida para el puesto | |
| Se requiere una persona con más de 5 años de experiencia, que presente habilidad de realizar procesos administrativos, negocios internacionales, manejo de personal. Capaz de tomar decisiones y dirigir el área administrativa en base a una planificación alienada a la misión y visión de la empresa. | |
| IV. Responsabilidades | |
| El Gerente de Administrativo tiene a cargo toda el área Administrativa y Financiera de la Empresa. Debe velar por el correcto cumplimiento de la normativa legal asociada a las operaciones contables, tributarias y presupuestarias; asimismo, debe planificar y proyectar estrategias con el objetivo de promover y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos competentes de la empresa. | |
| 1. Desarrollar metodologías y técnicas para el mejoramiento del equilibrio lógico en las asignaciones presupuestarias. 2. Registrar con exactitud, efectividad, veracidad y confiabilidad los hechos económicos y finanzas. 3. Participar en la gestión económica de la Empresa y en la preparación, ejecución y control del Proyecto presupuestario y también efectuar las evaluaciones económicas de todo el proyecto. 4. Confeccionar los Estados Financieros de la empresa, realizar su análisis Técnico, medir sus resultados a través del control de la gestión de sus procesos y retroalimentación a la organización y alta dirección para la toma de decisiones. 5. Dirigir el plan de ventas de la empresa y el personal encargado de esa área. | |
| V. Competencias Conductuales | |
| 1. Negociación: | <input type="checkbox"/> Superior <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 2. Liderazgo Participativo: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 3. Integridad: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |

| | | | | |
|--|--|--|--------------------------------|-------------------------------|
| 4. Consistencia: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 5. Visionario: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 6. Trabajo en equipo: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 7. Creatividad e innovación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 8. Orientación servicio al cliente: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 9. Habilidades Gerenciales: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 10. Comunicación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| VI. Perfil motivacional requerido por el puesto | | | | |
| <p>1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas dentro de la empresa.</p> <p>2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión y visión de la empresa.</p> <p>3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel de influencia debe ser alto para dirigir al personal.</p> <p>4. Grado de autoconfianza: Debe ser seguro para la toma de decisiones.</p> <p>5. Sentido Innovador: Si un proceso no funciona debe tener la creatividad de mejorarlo.</p> <p>6. Grado de compromiso profesional: Debe presentar un grado alto de profesionalismo.</p> <p>7. Expectativas de desarrollo profesional: Debe estar en constante aprendizaje para motivar a otros.</p> <p>8. Expectativas de promoción: Promover el crecimiento al personal en su área de trabajo.</p> | | | | |
| VII. Resumen sobre el perfil del candidato idóneo | | | | |
| <p>El Gerente Administrativo es el encargado de velar que se cumplan todas las metas propuestas en la empresa. Es el encargado de dirigir de manera óptima cada proyecto de venta, servicio al cliente, finanzas, desarrollo del personal, planificación estratégica para obtener resultados efectivos.</p> | | | | |

Fuente: Elaboración Propia 2015

producción y distribución del producto.

1. Elaboración de estudio de mercado para crear estrategias y dar a conocer el producto.
2. Supervisión de la creación, ejecución, producción y diseño del producto.
3. Analizar en base a la matriz BSG el ciclo de vida del producto para la toma de decisiones.
4. Presentación de campañas de publicidad para impulsar y posicionar el producto.
5. Definir los canales de distribución del producto así como la logística del mismo para la toma de decisiones.
6. Analizar las tendencias de Mercadeo para impulsar mejor los productos nuevos en el mercado.

V. Competencias Conductuales

1. Negociación: Superior Alta Media Baja

2. Liderazgo Participativo: Superior Alta Media Baja

3. Integridad: Superior Alta Media Baja

4. Consistencia: Superior Alta Media Baja

5. Visionario: Superior Alta Media Baja

6. Trabajo en equipo: Superior Alta Media Baja

7. Creatividad e innovación: Superior Alta Media Baja

8. Orientación servicio al cliente: Superior Alta Media Baja

9. Habilidades Gerenciales: Superior Alta Media Baja

10. Comunicación: Superior Alta Media Baja

- 2. Licenciatura: Administración de Empresas o de Recursos Humanos, Psicología Industrial
- 3. Maestría: Administración de Recursos Humanos, entre otras especializaciones relacionadas a dirigir el departamento de Recursos Humanos.

Formación técnica requerida: Análisis de procesos y evaluación de proyectos.

Nivel de Computación: 60% - 80% 80% - 90% 90% - 100%

Idioma Inglés: 60% - 80% 80% - 90% 90% - 100%

III. Experiencia requerida para el puesto

Se requiere una persona con más de 3 años de experiencia en puesto similar, encargado de velar los procesos de Reclutamiento y Selección, planes de desarrollo y capacitación del personal. Asimismo, tiene a su cargo de motivar al personal en cada departamento de la empresa, en base a actividades alineadas a los valores de la empresa.

IV. Responsabilidades

El Gerente de Recursos Humanos es el encargado como elemento principal de integración principal de la sociedad de la empresa. Asimismo, es una posición fundamental pues se caracteriza por constituir los procesos relacionados al personal de la empresa. Es responsable de administrar los subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

- 1. Supervisar y controlar las políticas a seguir dentro de cada departamento de la empresa.
- 2. Planificar, organizar y verificar eficiencia en cada sistema de los Recursos Humanos de la empresa.
- 3. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- 4. Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones entre empleado y empresa.
- 5. Interceder en contratos laborales entre empleados y empresa.
- 6. Dirigir el sistema de carrera administrativa de la organización.
- 7. Inspeccionar normas de Higiene y Seguridad Laboral
- 8. Mediar en conflictos entre empleados.
- 9. Aplicación de medidas correctivas cuando se manifieste alguna falta por parte de la persona que no esté alineada a los valores, visión, misión, políticas y normas de la empresa.

V. Competencias Conductuales

1. Negociación: Superior Alta Media Baja

| | | | | |
|---|--|--|--------------------------------|-------------------------------|
| 2. Liderazgo Participativo: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 3. Integridad: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 4. Consistencia: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 5. Visionario: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 6. Trabajo en equipo: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 7. Creatividad e innovación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 8. Orientación servicio al cliente: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 9. Habilidades Gerenciales: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 10. Comunicación: | <input checked="" type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| VI. Perfil motivacional requerido por el puesto | | | | |
| <p>1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas dentro de la empresa.</p> <p>2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.</p> <p>3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel de influencia debe ser alto para desarrollar al personal dentro de la empresa.</p> <p>4. Grado de autoconfianza: Debe ser seguro para la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas al personal.</p> <p>5. Sentido Innovador: La organización es la base de la innovación para el departamento de Recursos Humanos.</p> <p>6. Grado de compromiso profesional: Debe presentar un grado alto de profesionalismo para tener las mejores relaciones humanas con todo el personal dentro de la empresa.</p> <p>7. Expectativas de desarrollo profesional: Debe estar en constante aprendizaje sobre las nuevas tendencias de desarrollo al Talento Humano de una empresa.</p> <p>8. Expectativas de promoción: Promover el crecimiento al personal a cada colaborador dentro de la empresa</p> | | | | |

VII. Resumen sobre el perfil del candidato idóneo

El Gerente de Recursos Humanos debe cumplir con altas expectativas de desarrollar al talento humano dentro de la empresa. Es el encargado de cuidar que el clima laboral sea el adecuado; donde se respeten los valores y cumplan las normas establecidas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia 2014

b. Perfil de Puestos de Supervisión

Nombre del Puesto: Supervisor de Ventas

Unidad de trabajo: Administración

Principales relaciones internas: Todo personal de la empresa

Relaciones externas: Propietarios, clientes, proveedores,

Salario: Q6,500

I. Requerimiento del puesto de trabajo

Edad mínima: 25

Edad máxima: 30

Nacionalidad preferida: guatemalteco (a)

Edad preferida: 25

Sexo preferido: () Hombre () Mujer (x) No relevante

II. Aspectos Organizativos

Disponibilidad:

Indicar si se requiere un candidato con especial dedicación:

Dedicación especial () No Si (x)

III. Formación

Formación básica requerida: Profesional preparado para la dirección de personal específicamente en el área de ventas dentro de una empresa.

1. Diversificado: Bachiller, Perito Contador, Magisterio, Secretaria Comercial o Bilingüe

2. Licenciatura: 3 año de Administración de Empresas o de Recursos

Formación técnica requerida: Análisis de procesos y evaluación de proyectos.

Nivel de Computación: 60% - 80% 80% - 90% 90% - 100%

Idioma Inglés: 60% - 80% 80% - 90% 90% - 100%

III. Experiencia requerida para el puesto

Se requiere una persona con 1 o 3 años de experiencia en puesto similar, encargado de dirigir los procesos de venta de la empresa CEL. Asimismo, tiene la atribución de guiar al personal de ventas para alcanzar los objetivos planteados por Gerencia.

IV. Responsabilidades

El Supervisor de Ventas tiene a cargo de administrar las ventas de cada punto de venta y dirigir al personal encargado de las ventas. Por otro lado, el supervisor reportará al Gerente administrativo el movimiento de los estados financieros de cada sucursal.

1. Supervisar y dirigir al personal encargado de cada punto de ventas.
2. Elaboración de reportes de estados financieros y control de ventas.
3. Comunicar al personal a cargo las estrategias administrativas y el plan de ventas establecido por el Gerente Administrativo.
4. Dirigir y motivar al personal para el cumplimiento de metas.

V. Competencias Conductuales

1. Negociación: Superior Alta Media Baja

2. Liderazgo Participativo: Superior Alta Media Baja

3. Integridad: Superior Alta Media Baja

4. Consistencia: Superior Alta Media Baja

5. Visionario: Superior Alta Media Baja

6. Trabajo en equipo: Superior Alta Media Baja

7. Creatividad e innovación: Superior Alta Media Baja

8. Orientación servicio al cliente: Superior Alta Media Baja

9. Habilidades Gerenciales: Superior Alta Media Baja

10. Comunicación:

Superior

Alta

Media

Baja

VI. Perfil motivacional requerido por el puesto

1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas del departamento de ventas.
2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.
3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel de influencia debe ser medio para poder dirigir al equipo de trabajo alcanzar los objetivos planteados.
4. Grado de autoconfianza: Debe ser seguro para la toma de decisiones y aplicar estrategias de ventas.
5. Sentido Innovador: El supervisor debe aplicar creatividad e innovación para la resolución de conflictos en las tareas diarias.
6. Grado de compromiso profesional: Debe estar totalmente comprometido con la empresa para dirigir al personal de manera óptima.
7. Expectativas de desarrollo profesional: Debe estar en constante aprendizaje y capacitarse en temas empresariales para poder prestar un mejor servicio profesional.
8. Expectativas de promoción: Aspirar a ser Gerente y promover a su personal al crecimiento profesional.

VII. Resumen sobre el perfil del candidato idóneo

El Supervisor de ventas debe ser una persona orientada al cumplimiento de metas y a mantener un óptimo servicio al cliente. Un supervisor es de gran apoyo al departamento administrativo pues el objetivo principal es aumentar las ventas cumpliendo los planes establecidos por Gerencia.

Fuente: Elaboración Propia 2014

Nombre del Puesto: Supervisor de Producción

Unidad de trabajo: Producción

Principales relaciones internas: Todo personal de la empresa

Relaciones externas: Propietarios, clientes, proveedores,

Salario: Q6,500

I. Requerimiento del puesto de trabajo

Edad mínima: 25

Edad máxima: 30

Nacionalidad preferida: guatemalteco (a)

Edad preferida: 25

| |
|--|
| Sexo preferido: () Hombre () Mujer (x) No relevante |
| II. Aspectos Organizativos |
| Disponibilidad: Indicar si se requiere un candidato con especial dedicación: Dedicación especial () No Si (x) |
| III. Formación |
| Formación básica requerida: Profesional preparado para la dirección de personal específicamente en el área de producción dentro de una empresa. |
| 1. Diversificado: Bachiller, Perito Contador, Magisterio, Secretaria Comercial o Bilingüe 2. Licenciatura: 3 año de Administración de Empresas o de Recursos |
| Formación técnica requerida: Análisis de procesos y evaluación de proyectos. Nivel de Computación: <input type="checkbox"/> 60% - 80% <input checked="" type="checkbox"/> 80% - 90% <input type="checkbox"/> 90% - 100% Idioma Inglés: <input checked="" type="checkbox"/> 60% - 80% <input type="checkbox"/> 80% - 90% <input type="checkbox"/> 90% - 100% |
| III. Experiencia requerida para el puesto |
| Se requiere una persona con 1 o 3 años de experiencia en puesto similar, encargado de dirigir los procesos de venta de la empresa CEL. Asimismo, tiene la atribución de guiar al personal de procesos de producción para alcanzar los objetivos planteados por Gerencia. |
| IV. Responsabilidades |
| El Supervisor de Producción tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los procesos de empaque, organización de producto e inventario y control de cada producto que se expone a la venta. |
| 1. Dirigir el proceso de empaque y conteo de producto. 2. Crear y reportar el control de inventario del producto. 3. Comunicar las iniciativas de organización y promoción a los operarios. 4. Dirigir y motivar al personal para el cumplimiento de metas. |
| V. Competencias Conductuales |
| 1. Negociación: <input type="checkbox"/> Superior <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 2. Liderazgo Participativo: <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Alta <input checked="" type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 3. Integridad: <input type="checkbox"/> Superior <input checked="" type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|---|-------------------------------|
| 4. Consistencia: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 5. Visionario: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 6. Trabajo en equipo: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 7. Creatividad e innovación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 8. Orientación servicio al cliente: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 9. Habilidades Gerenciales: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 10. Comunicación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |

VI. Perfil motivacional requerido por el puesto

1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas del departamento de mercadeo y producción.
2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.
3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel de influencia debe ser medio para poder dirigir al equipo de trabajo alcanzar los objetivos planteados.
4. Grado de autoconfianza: Debe ser seguro para la toma de decisiones y aplicar estrategias de mercadeo y producción.
5. Sentido Innovador: El supervisor debe aplicar creatividad e innovación para la resolución de conflictos en las tareas diarias.
6. Grado de compromiso profesional: Debe estar totalmente comprometido con la empresa para dirigir al personal de manera óptima.
7. Expectativas de desarrollo profesional: Debe estar en constante aprendizaje y capacitarse en temas empresariales para poder prestar un mejor servicio profesional.
8. Expectativas de promoción: Aspirar a ser Gerente y promover a su personal al crecimiento profesional.

VII. Resumen sobre el perfil del candidato idóneo

El Supervisor de ventas debe ser una persona orientada al cumplimiento de metas y a mantener un óptimo servicio al cliente. Un supervisor es de gran apoyo al departamento de Mercadeo pues es quien dirige al personal a que los procesos de producción y mercadeo estén alineados a plan establecido por Gerencia.

2. Presentar un excelente servicio al cliente
3. Respetar los lineamientos y procesos de la empresa.
4. Llevar un registro de las ventas realizadas diariamente.
5. Presentar la logística de las rutas de ventas diarias.

V. Competencias Conductuales

- | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| 1. Negociación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 2. Liderazgo Participativo: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input checked="" type="checkbox"/> Baja |
| 3. Integridad: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 4. Consistencia: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 5. Visionario: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 6. Trabajo en equipo: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 7. Creatividad e innovación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 8. Orientación servicio al cliente: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| 9. Habilidades Gerenciales: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media | <input checked="" type="checkbox"/> Baja |
| 10. Comunicación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |

VI. Perfil motivacional requerido por el puesto

1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas del departamento de ventas.
2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.
3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel de influencia debe ser medio para poder realizar

| | | | |
|--|---|--|---|
| Idioma Inglés: | <input checked="" type="checkbox"/> 60% - 80% | <input type="checkbox"/> 80% - 90% | <input type="checkbox"/> 90% - 100% |
| III. Experiencia requerida para el puesto | | | |
| La experiencia para este puesto no es indispensable; sin embargo, la persona debe estar comprometida con brindar un servicio al cliente óptimo y responsable para alcanzar las metas de ventas. | | | |
| IV. Responsabilidades | | | |
| El operario tiene a su cargo el conteo del producto, el empaque y etiqueta de todo el proceso de producción; debe presentar el producto final debidamente organizado en base al código del inventario. Tiene el objetivo de trabajar en base a los valores, misión y visión de la empresa. | | | |
| 1. Cumplir con el control de inventarios establecido. | | | |
| 2. Presentar un excelente servicio al cliente | | | |
| 3. Respetar los lineamientos y procesos de la empresa. | | | |
| V. Competencias Conductuales | | | |
| 1. Negociación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 2. Liderazgo Participativo: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja |
| 3. Integridad: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 4. Consistencia: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 5. Visionario: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 6. Trabajo en equipo: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 7. Creatividad e innovación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 8. Orientación servicio al cliente: | <input type="checkbox"/> Superior | <input checked="" type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja |
| 9. Habilidades Gerenciales: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Media <input checked="" type="checkbox"/> Baja |

| | | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|
| 10. Comunicación: | <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Alta | <input checked="" type="checkbox"/> Media | <input type="checkbox"/> Baja |
| VI. Perfil motivacional requerido por el puesto | | | | |
| <p>1. Necesidad de Logro: Debe estar orientado a cumplir las metas propuestas del departamento de ventas.</p> <p>2. Necesidad de Afiliación: Debe identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.</p> <p>3. Necesidad de Influencia sobre otros: El nivel del operario de producción debe ser alienado a propuesta de mejora.</p> <p>4. Grado de autoconfianza: Debe ser seguro para poder realizar las atribuciones asignadas</p> <p>5. Sentido Innovador: El operario de aplicar creatividad dentro de los procesos de producción, es parte de su atribución.</p> <p>6. Grado de compromiso profesional: Debe estar totalmente comprometido con la empresa para demostrar honestidad e integridad en los procesos de producción y mercadeo.</p> <p>7. Expectativas de desarrollo profesional: Debe estar en constante aprendizaje y capacitarse en temas empresariales para poder prestar un mejor servicio profesional.</p> <p>8. Expectativas de promoción: Aspirar a ser Supervisor y Gerente, capacitándose para un mejor desarrollo personal y profesional.</p> | | | | |
| VII. Resumen sobre el perfil del candidato idóneo | | | | |
| <p>El operario tiene alta participación dentro de la empresa, pues es quien por medio de los procesos de producción y mercadeo. El operario es quien da soporte en los procesos internos de la empresa para llevar a cabo las metas y objetivos establecidos.</p> | | | | |

Fuente: Elaboración Propia 2015

5.8 Propuesta de Reclutamiento y Selección

5.8.1 Proceso de Reclutamiento y Selección

Este proceso se establece en base a las políticas de contratación de la empresa. Una vez se han definido los puestos en el organigrama de la empresa, se debe planificar las vacantes para cada puesto definiendo las características necesarias a desempeñar.

Por tanto se debe realizar la investigación pertinente para determinar el tipo de perfil y como se pueden evaluar los distintos candidatos; por lo que, se realiza la investigación en base de las siguientes fuentes:

Fuente de Reclutamiento externo

- Se lleva a cabo con personas ajenas de la empresa, en base a consultas de los archivos de candidatos, carteles o anuncios de prensa.
- Publicaciones en redes sociales

5.8.2 Selección de Personal

El objetivo principal de la selección de personal es que se elija el candidato adecuado, para el puesto y departamento adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio para alcanzar los propósitos de la organización.

5.8.3 Proceso de Selección

1. Detección y análisis de las necesidades de selección
2. Descripción del perfil y análisis de la plaza
3. Concertación de entrevistas
4. Entrevistas y técnicas de selección
5. Elaboración de informes psicométricos y pruebas específicas
6. Entrevista final

5.8.4 Medios de Selección

1. Hoja de Solicitud
2. Entrevista
3. Referencias
4. Examen Médico

5.8.5 Pasos del Procesos de Selección

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Entrevista inicial o preliminar
3. Entrevista de selección
4. Verificación de datos de referencia
5. Examen Médico
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión final
9. Contratación

5.8.6 Contratación

La contratación del personal de la Empresa Cel, es en base a los perfiles de puestos definidos según las competencias que se requiere para cada uno. La contratación deriva de varios procesos establecidos para la verificación y orden de cada expediente del personal.

5.8.7 Propuesta Laboral

Antes que el candidato firme todo el expediente y las condiciones, debe firmar esta propuesta laboral para constar que está de acuerdo con las condiciones de la plaza a la cual se contrata. Esta propuesta es esquematizada con el fin de establecer las condiciones y beneficios bajo el cual se contrata un candidato.

Guatemala, 3 de Noviembre de 2014

Jennifer Celeste Molina Carrera

Presente

Estimada Srita. Molina Carrera

Por este medio nos es grato informarle que usted fue seleccionada para ocupar el puesto de Líder del área de Contrataciones del Departamento de Reclutamiento y Selección. En nuestra Corporación a ubicarse en las instalaciones de la zona 10, Ciudad de Guatemala

A continuación se le presenta su oferta de trabajo:

| | |
|---|---|
| Sueldo Ordinario Mensual: | Q. 2,200.950 |
| Incentivo Decreto 89-2011 bonificación de ley | Q. 250.00 |
| Bonificación Incentivo por Productividad y Eficiencia Dcto. 78-39 y 37/2001 | Q |
| Total Remuneración | Q |
| Prestaciones de ley: | Bonificación Anual (Bono14), Aguinaldo, 15 días hábiles de vacaciones al cumplir un año de labores. |
| Beneficios de Ley: | Seguro Social, Irtra, Intecap |
| Período de Prueba: | Al completar su período de prueba (2 meses), le será confirmada la plaza. |

Gerente General, Empresa CEL de Guatemala

Fuente: Elaboración propia 2,014

5.8.8 Documentos del expediente

1. Solicitud de Empleo
2. Formulario de información general
3. Ficha clínica
4. Jornada laboral
5. Compromiso de papelería
6. Proceso de como emitir el NIT
7. Información de servicios

Cada uno de estos documentos deberá contener nombre completo, número de identificación y firma del candidato.

5.8.9 Papelería a completar

Todo expediente requiere de ciertos documentos para estar completo y que el nuevo contratado reciba sus pagos sin ningún atraso. Los documentos son los siguientes:

1. Curriculum Vitae
2. Antecedentes Penales (Originales)
3. Antecedentes Policiacos (Originales)
4. Fotocopia de Cedula de Vecindad / DPI (3 copias de pasta a pasta Legibles)
5. Fotografías tamaño cedula, blanco y negro o a color de ESTUDIO (2)
6. Constancias de empleos anteriores (últimos 3)
7. cartas de recomendación Personal (3) que no sean familiares.
8. Constancias de Estudios (último título/diploma)
9. Carne de IGSS / IRTRA /NIT (Fotocopia)

5.8.10 Capacitación e Inducción

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas las habilidades necesarias para desempeñar de manera efectiva el puesto al cual se contrato dentro de la empresa. Este debe ser un proceso que guía a la mejora continua y con esto se implantan nuevas formas de trabajo para automatizar el sistema de trabajo para que la empresa adopte un valor agregado al impulsar y capacitar a su personal.

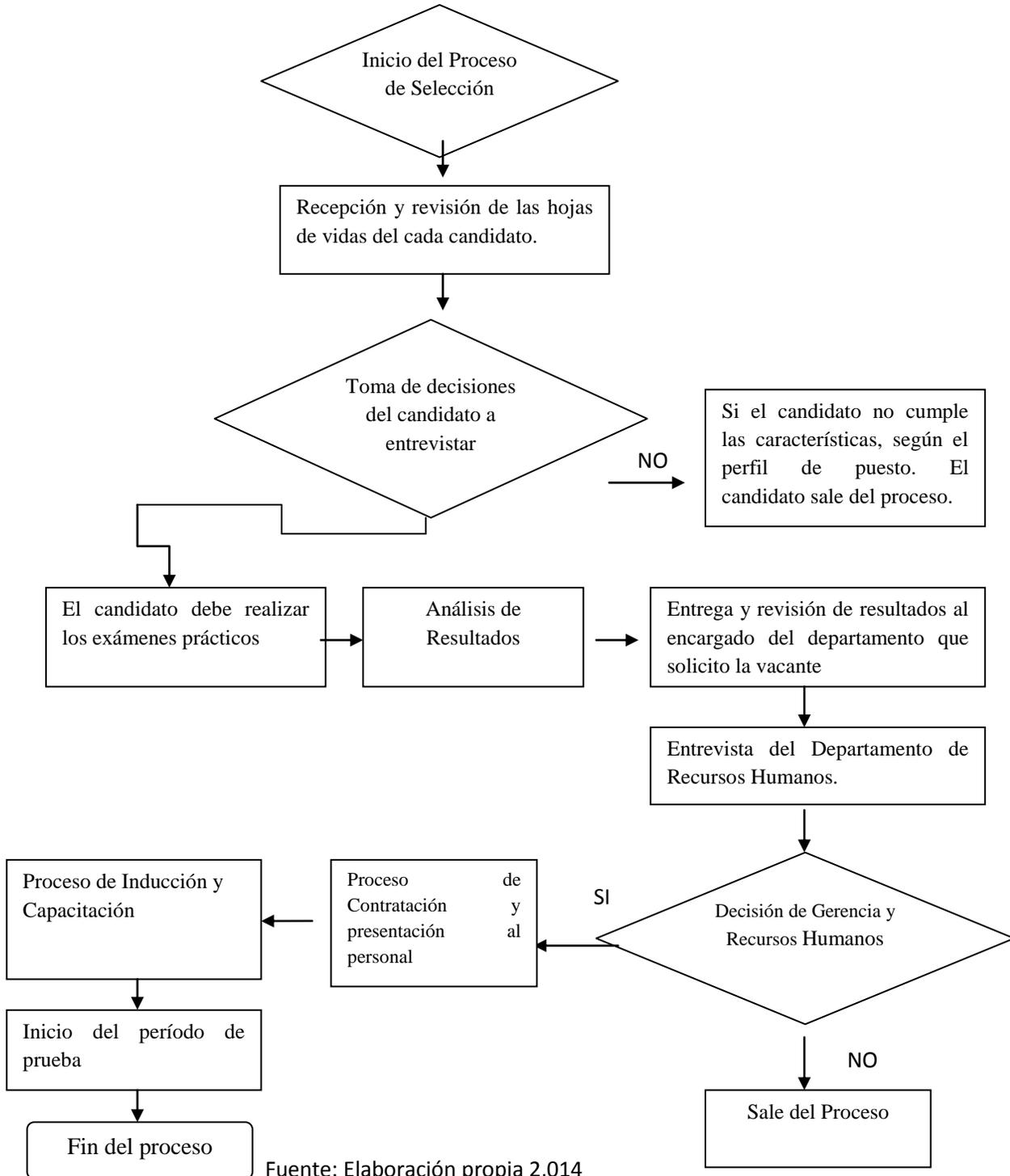
5.9.11 Proceso de inducción

1. Recursos Materiales: Útiles que el trabajador necesita para desempeñar cada tarea específica del puesto.
2. Actividades: Se explican los métodos que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo y eficiente.
3. Requerimientos: Se detallan por plaza los requisitos necesarios para cubrir cada perfil
4. Ambiente de trabajo físico: Se da a conocer todo aquello que involucra al trabajador y al puesto en el que aplica.
5. Descripción de la empresa: Se detalla los valores, políticas, misión, visión y lo que se espera de cada colaborador dentro de la empresa.
6. Descripción del departamento y plaza: Se detalla de manera individual las atribuciones y metas que se esperan de cada colaborador al asumir el puesto.

El proceso de capacitación de la Empresa Cel tiene como objetivo desarrollar personal o colaboradores comprometidos con la empresa con las habilidades y características necesarias para competir dentro del mercado.

Ilustración No. 18

Gráfica 14: Flujo grama del proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración propia 2,014

5.9 Plan de Desarrollo para el empleado

El personal de la Empresa CEL está comprometido totalmente con la misión, visión y objetivos de la empresa; se consideran ser parte fundamental para cumplir las metas que establece la empresa. Por tanto, es necesario fortalecer al personal identificando las áreas de oportunidad para lograr el perfil ideal y hacer que el talento humano sea el mejor activo de la empresa.

La capacitación un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relacionadas al trabajo, el plan de capacitación incluye actividades elaboradas para integrar al personal y así cumplir el objetivo primordial de la empresa, mantener a los colaboradores motivados para desempeñar al alcanzar las metas establecidas.

A continuación se detalla un plan estructurado de capacitación:

5.9.1 Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa CEL de Guatemala

5.9.2 Fines del plan de Capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores, y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad en servicio al cliente y procesos
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa para su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

5.9.3 Objetivos del Plan de Capacitación

a. Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

b. Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

5.9.4 Metas

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa Empresa Cel de Guatemala

5.9.5 Actividades

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

5.9.6 Tipos de Modalidades y Niveles de Capacitación

a. Tipos de Capacitación

- Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para

postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

- Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

- Capacitación de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

b. Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

- Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

c. Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- Nivel Avanzado: Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

5.9.7 Acciones a Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

5.9.8 Temas de Capacitación

Los temas son definidos debido al déficit que se identificó en la empresa CEL de Guatemala, en base a los temas se estandariza un calendario de actividades donde el departamento de Recursos Humanos guía el cumplimiento de cada plan de acción.

a. Sistema Interno

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Gestión del Cambio

b. Sistema Interpersonal

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento Del Clima Laboral
- Liderazgo

c. Financiero

- Auditoria y Normas de Control
- Finanzas efectivas

5.9.9 Cronograma de Actividades para el plan de Desarrollo

Éste es la propuesta del cronograma de actividades con el fin de tener un proceso cada dos meses, para que cada colaborador este en constante crecimiento y su desempeño sean fortalecidos en toda área tanto laboral como personal.

Ilustración No. 19

Esquema No. 3: Calendario para Plan de Desarrollo de la Empresa CEL.

| No. | Acción | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Seminario: Plan Estratégico | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| 2 | Conferencia: Cultura Organizacional | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | |
| 3 | Curso: Niveles de Liderazgo Empresarial | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ | |
| 4 | Taller: Relaciones Humanas | ■ | | | ■ | | ■ | | | | ■ | | |
| 5 | Seminario: Administración y Organización | ■ | | | | | ■ | | | | | ■ | |
| 6 | Taller: Finanzas Efectivas | | | | ■ | | | ■ | | | | | ■ |
| 7 | Conferencia: Mejoramiento del Clima Organizacional | | ■ | | | | | | | | ■ | | |
| 8 | Curso: Gestión del Talento Humano | | | ■ | | | | ■ | | | | | |
| 9 | Seminario: Auditoria y Normas de Control | ■ | | | | ■ | | | ■ | | | | |
| 10 | Taller : Administrando los Valores | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ |

Fuente: Creación Propia, 2014

5.9.10 Plan de Comunicación

El plan de mercadeo y comunicación interno se establece con el fin que cada colaborador conozca los cambios y mejoras que se pretende realizar en la Empresa CEL de Guatemala. Los medios básicos a utilizarse son aquellos que se cuenta dentro de la empresa, el personal tendrá acceso a cada implementación dirigida por el departamento de Recursos Humanos quien será encargado de promocionar cada capacitación y las reformas tanto en la creación de los perfiles de puestos como en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Ilustración No. 20

Esquema No. 3: Estrategia de Mercadeo Interno para la comunicación de los cambios dentro de la Empresa CEL.

| Plan de Mercadeo de la Propuesta Administrativa y Plan de Desarrollo para la Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa CEL. | |
|--|--|
| Objetivo: | Presentar al personal las reformas administrativas en el departamento de Recursos Humanos para un mejor funcionamiento de la Empresa CEL y desarrollo del talento humano. |
| Táctica: | El departamento de Recursos Humanos hará la promoción por medio de los medios sociales utilizados dentro de la empresa y extenderá la calendarización programada, para que el personal conozca los planes de mejora proyectados a 6 meses. |
| Canales de información: | Los Recursos a utilizar son: Boletín Interno, email de la empresa, redes sociales internas, afiches o material corporativo. |
| Responsable: | El encargado de dirigir los cambios es Gerencia; sin embargo, el departamento de Recursos Humanos tiene la finalidad de ejecutar el plan establecido. |

Fuente: Elaboración Propia 2,014

Ilustración No. 21

Esquema No. 4: Plan de Comunicación Interna

A continuación se presenta el plan de comunicación interno, elaborado en base a la estrategia de Mercadeo descrita anteriormente.

| Plan de Comunicación | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--------------|
| Objetivos | Motivación del personal | Presentación Planificación de Capacitación | Introducción de Puestos y Proceso de Reclutamiento y Selección | Perfiles de Reclutamiento y Selección | Nuevo sistema de Reclutamiento y Selección / Personal Capacitado | |
| Medios | Email, Página de la Empresa | Medios especializados internos, como boletines o afiches | Convocatoria al personal dirigido autorizado por medio de redes sociales e invitaciones en página de la Empresa. | Convocatoria al personal dirigido autorizado por medio de redes sociales e invitaciones en página de la Empresa. | | |
| Recursos de comunicación | Página Web de la Empresa, Redes Sociales, Afiches, Boletines y pautas publicitarias por medio del correo electrónico de la Empresa. | | | | | |
| Acciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el clima organizacional de la empresa por medio de anuncios de motivación por medio de los diferentes canales de comunicación. 2. Establecer una organización en el proceso de Reclutamiento y Selección a través de las convocatorias establecidas. 3. Establecer un plan de capacitación para el desarrollo del personal, anunciando a través de las redes sociales y página de la Web. | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia 2,014

Ilustración No. 22

Esquema No. 4: Matriz de acciones tácticas y presupuesto de mercadeo

A continuación se detallan la organización de las tácticas a utilizar para la ejecución del plan de mercadeo

| No | Táctica | Objetivo | Departamento Responsable | Departamento que Ejecuta | Fecha | Actividad | Presupuesto |
|--|--|---|-----------------------------|-----------------------------|---------------|--|-------------------|
| 1. | Desayuno bienvenida nuevo año laboral. | Presentar la propuesta administrativa y los planes de mejora en el departamento de Recursos Humanos | Gerencia | Recursos Humanos | Enero 2015 | Desayuno para 50 personas | Q. 2,500.00 |
| 2. | Presentación de Plan de Capacitación por medio de boletines y correos electrónicos. | Motivar al empleado para que conozca el plan de desarrollo dentro de la empresa. | Gerencia y Recursos Humanos | Recursos Humanos y Mercadeo | Febrero 2015 | Esta actividad no tendrá ningún costo por ser interna. | Q. 0.00 |
| 3. | Introducción de perfiles de puestos por medio de la página Web. | Presentar a cada empleado los requerimientos y funciones de cada puesto de trabajo. | Recursos Humanos | Recursos Humanos y Mercadeo | Marzo y Abril | Refacción y material visual para 30 personas | Q. 2,000.00 |
| 4. | Presentación proceso de Reclutamiento y selección por medio de reuniones en cada departamento. | Dar a conocer el proceso de Reclutamiento y Selección. | Recursos Humanos | Recursos Humanos y Mercadeo | Mayo y Junio | Refacción y material visual para 30 personas | Q. 2,000.00 |
| Total de Presupuesto Plan de Mercadeo | | | | | | | Q. 4500.00 |

Fuente: Elaboración Propia 2,014

5.9.10 Presupuesto Plan de Desarrollo para el empleado

A continuación se detalla la inversión por cada capacitación que se deberá realizar para los 30 empleados de la Empresa CEL de Guatemala.

Ilustración No. 23

Esquema No. 5: Plan de Desarrollo

| No. | Actividad | Responsable | Descripción | Costo |
|-----|---------------------------------------|---------------------------------|--|-------------|
| 1. | Seminario: Plan Estratégico | Gerente Administrativo | El Gerente Administrativo describe el Plan Estratégico para los empleados de la empresa. Se pretende invertir en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 1,000.00 |
| 2. | Conferencia: Cultura Organizacional | Gerente de Recursos Humanos | El Gerente de Recursos Humanos dará una conferencia de acuerdo a los valores de la empresa para alinearlos con una Cultura Organizacional óptima. Se pretende invertir en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 1,000.00 |
| 3. | Curso: Nivel de Liderazgo Empresarial | Líder Empresarial o Emprendedor | Se pretende invitar a un Líder especializado en el tema para capacitar al personal. A este proceso se detalla los gastos de materiales y refacción para 32 personas. | Q. 9,000.00 |
| 4. | Taller: Relaciones Humanas | Gerente de Recursos Humanos | El Gerente de Recursos Humanos se especializa en este tema para poder tener unas relaciones humanas en armonía y cordialidad. Se pretende invertir en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 2,000.00 |

| | | | | |
|-----|--|-----------------------------|---|--------------|
| 5. | Seminario: Administración y Organización | Gerente Administrativo | El Gerente Administrativo es el encargado de impartir ambos temas para direccionar al personal a soluciones prácticas que facilitarán los procesos, sin faltar a las políticas de la empresa. Se invierte en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 1,000.00 |
| 6. | Taller: Finanzas Efectivas | Auditor invitado | Se pretende invitar un Auditor que se especialice en Finanzas Gerenciales. A este proceso se detalla los gastos de materiales y refacción para 32 personas. | Q. 10,000.00 |
| 7. | Conferencia: Mejoramiento del Clima Organizacional | Gerente Administrativo | El Gerente Administrativo en base a un diagnóstico que realice dentro de la empresa, dará la importación el mejorar el clima organizacional. Se invierte en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 1,000.00 |
| 8. | Curso: Gestión del Talento Humano. | Gerente de Recursos Humanos | El Gerente de Recursos Humanos, imparte este curso directamente para los Gerentes y Supervisores de la empresa para que puedan tener un mejor manejo de personal. Se invierte en materiales y refacción para 5 personas. | Q. 350.00 |
| 9. | Seminario: Auditoría y Normas de Control | Asesor de Calidad | Se pretende invitar a un Asesor especializado en estándares de calidad y en las normas ISO. Se invierte en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 8,000.00 |
| 10. | Taller: Administrando Valores | Gerente de Recursos Humanos | El Gerente de Recursos Humanos realiza el Taller de Valores para que cada empleado trabaje y se dirija con los valores establecidos dentro de la empresa. Se invierte en materiales y refacción para 30 personas. | Q. 1,500.00 |

5.9.11 Plan Financiero

Se establece el presupuesto en base a las actividades de las soluciones que cada uno de las propuestas brindadas. Es importante enfatizar que las actividades que deben ser mejor costeadas y pagadas son para el desarrollo del plan de capacitación; por tanto, el costo establecido es un estimado de lo que se pretende gastar para el cumplimiento del plan de acción.

Ilustración No. 24

Esquema No. 6: Plan Financiero

| No. | Actividad | Soluciones | Responsable | Fecha | Descripción | Costo |
|-----|---|--|---|------------------|---|-------------|
| 1. | Presentación de Plan de Mercadeo. | Gerencia debe conocer tanto las tácticas como la inversión a utilizarse para el plan de mejora de la empresa CEL. | - Mercadeo -Recursos Humanos | Enero | Desayuno para 50 personas. | Q. 2,500.00 |
| 2. | Creación y Presentación de perfiles de puestos. | El personal conozca el perfil y las características de la plaza que ocupa cada colaborador. Asimismo las funciones o atribuciones que cada puesto implica. | - Gerencia General - Departamento de Recursos Humanos - Empresa Asesora | Marzo - Junio | Presentación de mercadeo interno; en donde se da a conocer el plan de acción para la mejora de los perfiles. Se pretende realizar un gasto en una refacción para 30 personas. | Q. 2,000.00 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|----------------------|--|--------------------|
| 3. | Presentación del proceso de Reclutamiento y Selección | Es necesario ordenar y organizar el proceso de Reclutamiento y Selección para obtener personal adecuado para cualquier tipo de plaza. | -- Gerencia General - Departamento de Recursos Humanos - Empresa Asesora | Enero - Febrero | Presentación de la reorganización del proceso de Reclutamiento y Selección. Se pretende realizar un gasto en una refacción para 30 personas. | Q.2,000.00 |
| 4. | Convocatorias para motivar al personal y presentar los planes de capacitación. | En base a las convocatorias el personal podrá conocer el plan de capacitación dirigido para desarrollar cada área de oportunidad. | - Departamento de Recursos Humanos | Enero - Junio | Para la convocatoria no enviarán invitaciones por medio del correo electrónico y se informará por el boletín interno de la Empresa; por tanto, no tendrá ningún costo. | Q 0.00 |
| 5. | Plan de Capacitación y Desarrollo | El plan de desarrollo de los colaboradores es esencial para que puedan desempeñarse de mejor manera dentro de la empresa, por ellos se presenta el plan de Capacitación. | - Gerencial General - Departamento de Recursos Humanos - Auditor - Asesor de Calidad - Líder Empresarial | Marzo - Diciembre | Se presenta el total a invertir en el plan de desarrollo para los empleados. En este rubro se incluye las refacciones, materiales e invitados. | Q 34,850.00 |
| PRESUPUESTO TOTAL DE INVERSIÓN | | | | | | Q 41,350.00 |

Fuente: Elaboración Propia 2,014

5.9.12 Análisis costo/beneficio de la propuesta

El costo de inversión para implementar la propuesta presentada anteriormente es establecido de acuerdo al presupuesto que la empresa CEL está dispuesta a pagar por el plan de acción y las mejoras a realizar.

Primero, el activo más importante de la empresa es el talento humano, quienes según análisis anteriores, están totalmente comprometidos con la misión y visión de la empresa; asimismo, la empresa establece objetivos y metas basadas en crecimiento constante donde el giro del negocio es altamente competitivo.

Por lo anteriormente descrito se establece una estructura organizacional donde cada departamento y puesto tenga claro el perfil, las funciones y atribuciones que todo el personal debe reconocer para que cumplan el ejemplo primordial de la empresa. Se inicio con la estructuración del organigrama de la empresa para partir a la creación de cada perfil del puesto donde se direcciona cada característica del puesto en base a las necesidades que la empresa presenta ante el mercado.

Segundo, el departamento de Recursos Humanos presenta deficiencias en el área de Reclutamiento y Selección porque se desconoce cómo establecer un proceso ordenado para la contratación de nuevo personal, por tanto, la reestructuración de este proceso es una parte fundamental para que se cuente con el talento humano adecuado para el crecimiento que la Empresa pretende alcanzar en el próximo año.

Y por último, es necesario establecer un programa de capacitación para que en base a un plan de desarrollo, se pueda potencializar al personal y pueda tener un mejor desempeño dentro de la empresa. Un personal altamente capacitado, ayuda a que la empresa obtenga mejores utilidades y sea altamente competitiva en el mercado.

En la actualidad no se ha invertido a totalidad en capacitaciones para el personal, por ello es el rubro más esencial en el presupuesto donde la mayor parte de la inversión se concentra en que el área del plan de desarrollo del recurso Humano.

Referencias Bibliográficas

1. Dess, Lumpkin, Eisner. (2011). Administración Estratégica. Editorial Mc. Graw Hill, quinta edición.
2. William B. Werther Jr. y Keith Davis. (2006). Administración de Personal y Recursos Humanos. quinta edición.
3. Philp Kotler y Gary Amstrong. (2011). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición
4. Naumov García, Sergio Luis (2011). Organización total. Primera Edición México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
5. Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación. 4ta Edición Mexico D.F 2006
6. El área de Recursos Humanos. Consultado el 4 de Octubre de 2014. <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
7. Página Oficial Empresa CEL de Guatemala (2014). www.cel.com.gt.
8. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales. (2014), Manual de estilo de trabajos académicos
9. Práctica Empresarial Dirigida, Diagnóstico Administrativo de la Empresa AnnieStore, Agosto 2014.
10. Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. Consultado el 4 de octubre. De 2014. <http://www.monografias.com/trabajos11/worgfor/worgfor.shtml>
11. Real Academia Española. (2014). En Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
12. Telus International 2012. Manual de Reclutamiento y Selección.

ANEXOS



ENCUESTAS

Por favor marque con una "X" dentro del cuadro la respuesta que mejor indique su opinión, asimismo, complete en el espacio respectivo cuando la respuesta lo amerite. Esta encuesta es para uso exclusivo de trabajo de investigación.

1. ¿Conoce la visión y misión de la Empresa?

SI NO

2. ¿Tiene la empresa un manual que especifique las funciones de cada puesto?

SI NO

3. ¿Conoce las políticas administrativas de la Empresa?

SI NO

4. ¿Cuál es el nivel de asimilación de los cambios administrativos en el personal de la empresa?

ALTO MEDIO BAJO

5. ¿En la empresa existe un reglamento donde se especifique las normas a seguir dentro de la organización?

SI NO

6. ¿Su jefe inmediato presenta retroalimentación y plan de mejora según cada perfil de puestos?

SI NO

7. ¿Considera que la misión y visión se alinea con los objetivos y el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa?

SI NO

Porque _____

8. ¿Considera el clima organizacional adecuado en base a los valores de la empresa?

SI NO

9. ¿Considera necesario establecer un plan de desarrollo para poder ejercer mejor sus funciones?

SI NO

10. ¿Conoce usted las especificaciones del puesto que desempeña?

SI

NO

11. ¿Cómo califica su rendimiento y satisfacción laboral?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Necesita Mejorar

12. ¿Ha cumplido con los objetivos que le requiere el puesto que desempeña?

SI

NO

13. ¿Considera que con la restructuración del departamento de Recursos Humanos se lograra establecer un ambiente ideal de trabajo?

SI

NO

Porque _____

REFERENCIAS FAMILIARES

Anote los datos de tres familiares que no vivan con usted

Nombre _____ Teléfono _____

Nombre _____ Teléfono _____

Nombre _____ Teléfono _____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre _____ Teléfono _____

Nombre _____ Teléfono _____

Nombre _____ Teléfono _____

DATOS SOCIECONOMICOS

Posee tarjeta de crédito: SI _____ NO _____

Posee Vehículo propio: SI _____ NO _____ Número de Placa _____ Marca _____ Modelo _____

Posee Motocicleta propia: SI _____ NO _____ Número de Placa _____ Marca _____ Modelo _____

Licencia de Automóvil No. _____ Licencia de Motocicleta No. _____

La casa donde reside es:

Propia _____ Alquilada _____ Familiar _____ Amortizada _____

Otros _____

Describa el nombre de la persona que lo recomienda: _____

Cuántas personas están a su cargo: _____ Tiene deudas? SI _____ NO _____ Saldo _____ Motivo _____

De contribuir al apoyo de sus padres, familiares y otros, ¿A cuánto asciende su aporte? _____

LEA CUIDADOSAMENTE ESTA DECLARACIÓN

Por este medio afirmo que la información dada por mí en esta solicitud de empleo, es completa y precisa. Comprendo que cualquier falsificación u omisión será causa inmediata de no aceptación o despido. Autorizo a una investigación exhaustiva junto con esta solicitud sobre mi carácter, reputación general, antecedentes de empleo, de educación y antecedentes criminales cuando sea aplicable.

Firma _____

Fecha _____

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Telus International, 2012