

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Creación Departamento de Recursos Humanos

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

José Leonel Muralles Aché

Guatemala, abril 2016

Creación Departamento de Recursos Humanos

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

José Leonel Muralles Aché

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (**Asesora**)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, abril 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

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

Lic. José Francisco Prado

Examinador

M.Sc. Beatriz Aldana

Examinador

Dr. Luis Roberto García Leiva

Examinador

Licda. Ingrid de Núñez

Asesora

Lic. Olga Alicia Torres Palencia

Revisora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.004.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 28 DE MARZO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciada Marisol Arroyo Carillo

Revisor: Licenciada Olga Alicia Torres Palencia

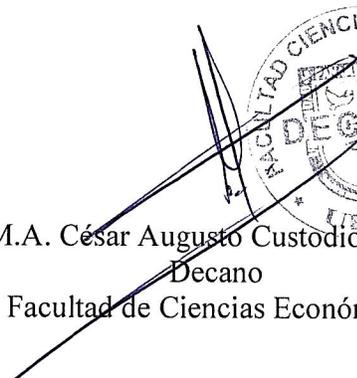
Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

PED titulada: "Creación Departamento de Recursos Humanos"

Presentada por: José Leonel Muralles Aché

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



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

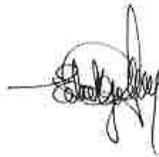
Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado No. 10,728

Guatemala, 10 de septiembre 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**CREACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**”, presentada por el estudiante: **José Leonel Muralles Aché**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 88/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Asesora

Guatemala, 31 de octubre de 2015

Señores Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“CREACION DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”**, presentado por el estudiante **JOSÉ LEONEL MURALLES ACHÉ**, previo a optar al grado académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADOTECNIA”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



Ref.: UPANA: RYCA: 00025.

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el(la) estudiante Muralles Aché José Leonel, quien se identifica con número de carné 201407682, aprobó con 81 puntos, el Examen Técnico Profesional del(la) Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico Licenciatura en Administración de Empresas / Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día 16 de Enero del año 2016.

Para los usos que el(la) interesado(a) estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada, en la Ciudad de Guatemala, el día 16 de Marzo del año 2016.


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	7
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 Objetivos de la práctica realizada	20
3.3 Alcances y límites de la práctica	20
3.4 Metodología aplicada en la práctica	21
3.4.1 Sujetos	21
3.4.2 Instrumentos	21
3.4.3 Procedimiento	22
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	24
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	29
Conclusiones	33
Propuesta	34
Referencias	55
Anexos	56

Lista de cuadros

Ilustración No. 1 Análisis FODA	6
Ilustración No. 2 Organigrama general	35

Lista de tablas

Tabla No. 1 Matriz de sentido	25
Tabla No. 2 Matriz de sentido	26
Tabla No. 3 Matriz de sentido	27
Tabla No. 4 Matriz de sentido	28
Tabla No. 5 Costo de la inversión inicial	39
Tabla No. 6 Salario mensual jefe de recursos humanos	40
Tabla No. 7 Salario mensual auxiliar de recursos humanos	40
Tabla No. 8 Inversión mensual departamento de recursos humanos	41

Lista de gráficas

Gráfica No. 1 Reclutamiento de personal	30
Gráfica No. 2 Evaluación del desempeño	31

Resumen

El presente informe se realizó en una empresa con más de veinticinco años en el mercado de lubricantes, siendo su mayor fortaleza el reconocimiento a nivel nacional por la calidad de los productos que distribuye.

El capítulo uno presenta una breve historia de la empresa, fue creada en 1990 por dos hermanos con el objetivo de comercializar lubricantes para vehículos de la más alta calidad.

El capítulo dos que corresponde al marco teórico donde se investigaron los temas de los objetivos planteados, como se realiza el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño consultando libros que proporcionaron la información que sustenta los temas propuestos y la forma que deben realizarse.

En el capítulo tres se planteó el problema que ocasiona la falta de un departamento de recursos humanos referente a los objetivos planteados de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, se elaboró un cuestionario para saber el punto de vista de las personas que tienen relación directa con los temas anteriormente descritos.

En el capítulo cuatro se presentaron los resultados que se obtuvieron de las entrevistas dando como resultado incongruencias en todos departamentos, por utilizar formas diferentes para realizar los objetivos planteados, confirmando que es necesario la creación de una unidad de recursos humanos.

En el capítulo cinco se realizó un análisis en el cual se contrastó con lo que dice el marco teórico y la forma que la empresa realiza el reclutamiento, la selección, la capacitación y evaluación del desempeño. Se constató que es necesaria la creación de una unidad de recursos humanos para llevar mejores controles.

En el capítulo seis se presentó una propuesta que da los lineamientos necesarios para la creación de un departamento de recursos humanos, utilizando formatos que ayuden al desarrollo de la empresa.

Introducción

La problemática encontrada en la empresa JL, S.A. es la falta de un departamento de recursos humanos que oriente, guíe y administre los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño de los empleados.

Las grandes organizaciones cuentan con un departamento de recursos humanos que se encargue de la administración del personal. Permite llevar controles y lineamientos adecuados en el desarrollo de las funciones de todos los departamentos.

Ante esta situación la empresa puede encontrar problemas que en un futuro afecte el desarrollo de la misma. Se debe otorgar la importancia necesaria al lugar que ocupa el departamento de recursos humanos dentro de una empresa. Es necesario contar con un equipo especializado que se ocupe de los procesos administrativos de la empresa, seguir lineamientos y normas generales para alcanzar los objetivos deseados.

Los empleados constituyen el recurso más importante para una empresa, colaboran a que la misma logre sus metas, aportan innovaciones e ideas que ayuden a su buen funcionamiento, es por ello la importancia que tiene la unidad de recursos humanos dentro de las organizaciones.

Dentro de la investigación realizada se observa la necesidad de este departamento, proporcionando soluciones a muchos inconvenientes, mejorando así el clima laboral que existe actualmente. Se detecta la falta de compromiso, inseguridad, tareas inconclusas, por parte de algunos departamentos por el escaso control que se tiene en las unidades anteriormente mencionadas.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

La empresa JL, S.A. fue creada en el año de 1990, por iniciativa de dos socios (hermanos), con el fin de distribuir en el país lubricantes para vehículos de la mejor calidad. Posteriormente introdujeron grasas y una variedad de lubricantes para todo tipo de automotores.

En los primeros años de existencia los lubricantes no eran tan comercializados por la cantidad de competencias que existía en Guatemala y ese fue el principal punto de crecimiento de la empresa.

La distribución del producto inicialmente lo realizaban los asesores de ventas en pick-up de la empresa y luego fue necesario adquirir otro tipo de transporte y personal que hiciera ese trabajo. En la actualidad la empresa tiene dos sucursales en Escuintla y en zona 1, y cuentan con ochenta empleados distribuidos en varios departamentos.

Estudios previos

A continuación se presentan tres tesis realizadas sobre la creación de unidades de Recursos Humanos que resaltan la importancia que representa esta unidad para la empresa y servirá de apoyo para la elaboración de la investigación que se va a realizar.

"Creación de la unidad de Recursos Humanos en la empresa PETROSERVICIOS, S.A." Tesis elaborada por Jaime Rodolfo Cáceres Quevedo, USAC octubre de 2010 basada en la globalización económica, refleja la carencia de una unidad de Recursos Humanos que se encargue de planificar, organizar y verificar la eficiencia de los diferentes procesos relacionados con la administración del recurso humano.

“Creación de la Unidad de Recursos Humanos para una empresa CORRUGADORA DE PAPEL”
Tesis elaborada por Sandra Lucrecia PatzánPerez, diciembre de 2008, de la USAC, basada en el diagnóstico del área de recursos humanos.

Esta tesis se basa en la administración del recurso humano y presenta una propuesta para la creación de una unidad que se encargue de la administración de las personas e indica las soluciones que puedan para el crecimiento de la empresa.

“Creación de la unidad de Recursos Humanos en una empresa de material médico quirúrgico”
Tesis elaborada por Leslie Ivonne Méndez Meza, octubre 2011 de la USAC realizado en una empresa de profesionales. Esta tesis presenta la importancia que tiene el buen funcionamiento del recurso humano, la importancia de una unidad que se encargue de solucionar conflictos que se originen en la organización.

Situación actual de la empresa

Actualmente la empresa tiene un lugar de privilegio en el mercado nacional y la aceptación de la mayoría de clientes y proveedores por su solidez económica y con veinticinco años de experiencia en lubricantes brindando a sus clientes un excelente servicio y dando asesorías de sus productos.

Actividad principal de la Empresa

La actividad principal de la empresa JL, S.A. es prestar toda clase de servicios, importar y distribuir lubricantes y aceites, comprar y vender mercaderías y productos de todo tipo y naturaleza de bienes y servicios de toda clase, actividades comerciales y principalmente promover, exportar y ejecutar todo tipo de negocio de carácter inmobiliario y otros.

Marco Jurídico Tributario

En el Registro Mercantil está inscrita con Patente de Comercio de Sociedad bajo el No. 19177, folio 177 Libro 90 de sociedades de fecha 08 de junio de 1990 inscripción provisional y de fecha 03 de septiembre de 1990 como inscripción definitiva. Como Patente de Comercio de Empresa registro No. 219600, Folio 326, Libro 181 Categoría única el 7 de octubre de 1999. En el Registro Tributario Unificado.

Estructura Organizativa

Detalla el sistema de comunicación y autoridad dentro de la organización, puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

La empresa JL, S.A. en su nivel de organización está conformada por dos Gerentes Generales quienes tienen la dirección en todos los niveles. Cuentan con el apoyo de Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones y Gerencia de ventas. Actualmente se está introduciendo un nuevo departamento de Servicio al Cliente.

Estructura contable financiera

Contabilidad es la disciplina que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio y la realidad económica y financiera de las organizaciones y empresas, con el fin de facilitar la dirección y el control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática para las distintas partes interesadas.

La empresa JL, S.A. está constituida en el Régimen Tributario Unificado (RTU) como organización legal de Sociedad Anónima, sistema de inventario ponderado, sistema contable devengado, Impuesto afiliado de solidaridad, régimen Impuesto de solidaridad acreditable al ISR,

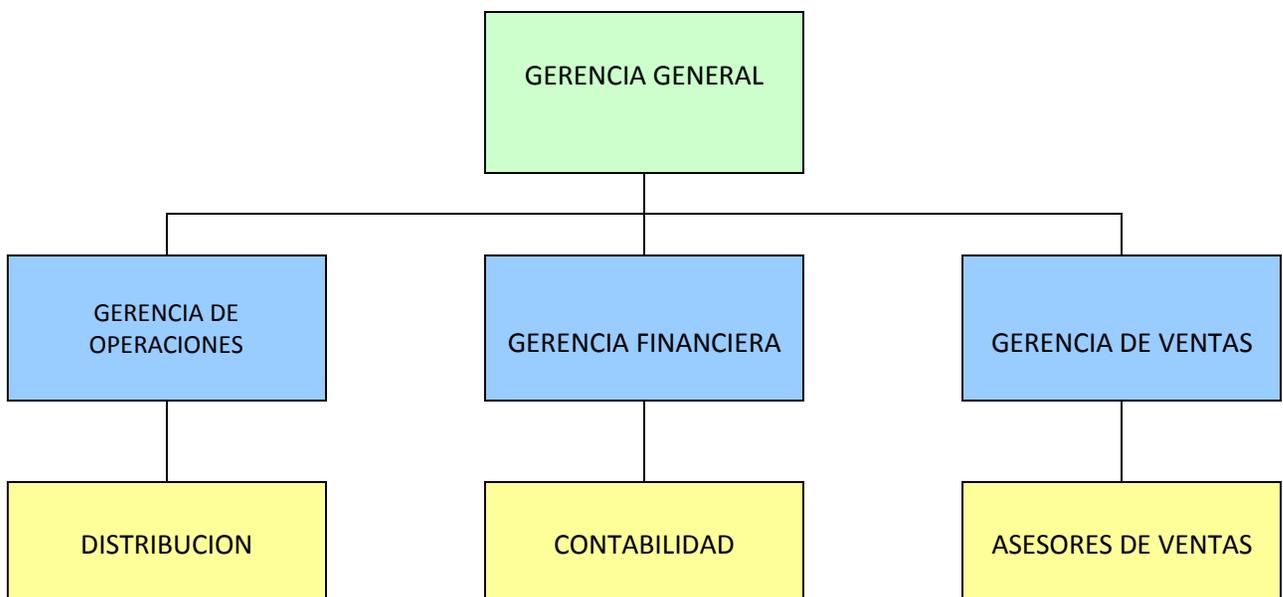
nombre de la obligación “Pagos Trimestrales” y forma de calcular Base impuesto por tipo impositivo Artículo 8 de la Ley del Impuesto de Solidaridad.

Organigrama

El organigrama es una representación gráfica con elementos geométricos que representa la estructura orgánica de una empresa. Muestran las relaciones que existen entre los diferentes departamentos para saber la jerarquía de cada jefe o encargado de área.

Existen diferentes modelos de organigrama, el más utilizado en las empresas es el vertical el cual indica los niveles más altos de la organización. En la Empresa JL, S.A. el que usan es el organigrama vertical.

ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: elaboración propia marzo 2015

Visión

“Ser el líder del mercado en distribución y venta de aceites para motor y lubricantes en Centro América, ofreciendo productos de alta calidad y excelente servicio, satisfaciendo a nuestros clientes y cuidando del bienestar de nuestros colaboradores a través de una cultura organizacional orientada a resultados”.

Misión

Ser la empresa más grande y de mayor éxito en empaque, distribución y venta de aceites para motor, lubricantes y otros productos derivados del petróleo en Guatemala”.

Valores

- Honestidad
- Confiabilidad
- Puntualidad
- Seriedad
- Empatía

Esquema FODA de la Empresa

El análisis FODA es una herramienta que permite observar un cuadro general de la situación actual de la empresa y de esta forma tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas formulados. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando

Ilustración No. 1

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<input type="checkbox"/> Mercado amplio de vehículos	<input type="checkbox"/> La competencia
	<input type="checkbox"/> Variación del precio del petróleo	<input type="checkbox"/> Baja en los precios
	<input type="checkbox"/> Mano de obra calificada	<input type="checkbox"/> Productos sustitutos
	<input type="checkbox"/> Ampliación de las importaciones	<input type="checkbox"/> Altas tasa de interés
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<input type="checkbox"/> Ambiente agradable laboral	<input type="checkbox"/> Falta de controles
	<input type="checkbox"/> Estabilidad económica y financiera	<input type="checkbox"/> Conformismo de los colaboradores
	<input type="checkbox"/> Oportunidad de crecimiento	<input type="checkbox"/> Inestabilidad en algunos puestos (ventas)
	<input type="checkbox"/> Creación de nuevos departamentos	<input type="checkbox"/> Falta de preparación de colaboradores

Fuente: Elaboración propia marzo 2015

En el análisis FODA la empresa tiene varias oportunidades por tener a la venta productos de fácil comercialización por el aumento de automotores en el país, sin embargo, se puede ver amenazada por la cantidad de nuevas marcas que entran al mercado, y la baja en los precios de la competencia. Su fortaleza es el ambiente agradable que se respira dentro de la organización, la estabilidad económica y financiera es uno de los pilares fundamentales de la empresa. Las debilidades pueden ser la falta de preparación de algunos colaboradores, la inestabilidad de los puestos en distribución por la falta de mejoras económicas.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Definición de administración: su naturaleza y objetivos

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.”

Harold Koontz, HenizWehrich pag.4

El proceso de transformación administrativa

Según los autores Harold Koontz y HenizWehrich en su libro elementos de la Administración dicen:

El trabajo de los administradores es transformar, con eficacia y eficiencia los insumos en productos. Desde luego el proceso de transformación puede verse desde diversos ángulos. Así, uno puede centrarse en funciones empresariales tan diversas como finanzas, producción, personal o marketing. Los que escriben sobre administración en términos de sus modalidades particulares de abordar el tema. Propiamente, los escritores que se adhieren a la corriente conductual se concentran en las relaciones entre personas; los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación centrados en las relaciones sociales; así, los que defienden la teoría de las decisiones consideran que la transformación es una concatenación de decisiones. Ahora bien, el método más general y provechoso para estudiar el trabajo de los administradores es recurrir a las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, como marco teórico para organizar el conocimiento administrativo.

El proceso administrativo es la planeación, organización, dirección y control, los autores Harold Koontz y HenizWeihrich en su libro elementos de la Administración dicen lo siguiente:

Planeación

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos, requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas. No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se ha forjado un compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero.

Organización

Quienes trabajan en grupo para alcanzar objetivos deben cumplir ciertos roles, en buena medida como los roles que representan los actores en escena, ya sean roles establecidos por los mismos empleados, accidentales o fortuitos o bien definidos y estructurados por alguien que quiere cerciorarse de que los empleados hacen un cometido específico por el esfuerzo del grupo. El concepto de rol implica que los empleados realizan aquello que tiene un objetivo o propósito definido; saben cuál es la parte de su trabajo en el esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información que necesitan para terminar sus encargos.

De esta forma la organización es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la integración de una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, que se asignen a quienes puedan ejecutarlos mejor.

La finalidad de la estructura de una organización es crear un entorno apropiado para el desempeño humano. Por consiguiente, es una herramienta de administración y no un fin en sí

misma. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer, pero también diseñar los roles de acuerdo con las habilidades y motivación de los empleados disponibles.

Dirección

La dirección consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones de grupo. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que los problemas más importantes tienen que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo. Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda la motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación.

Control

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. En síntesis, facilita la realización de los planes.

Aunque la planeación debe anteceder al control, los planes no se consiguen solos. Éstos guían a los administradores en el sentido del aprovechamiento de los recursos para alcanzar los objetivos particulares. Posteriormente las actividades se verifican para determinar si concuerdan con los planes.

Las actividades de control atañen a la medición de lo realizado. Se conocen algunos mecanismos de control, como el presupuesto de gastos, registro de inspección y bitácora de horas laborales

perdidas. Cada uno mide y muestra si los planes funcionan. Si las anomalías persisten, hay que aplicar correctivos.

Hacer que las cosas se ajusten a los planes significa detectar a las personas que entregan resultados que difieren de las acciones planeadas y tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño. De esta forma, los resultados se inspeccionan mediante el control sobre lo que hacen las personas.

Integración de personal

Acerca de la integración de personal:

Consiste en integrar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, promueven, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planea su carrera y se les compensa, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente.

Importancia del Departamento de Recursos Humanos

La creación de un departamento de recursos humanos surge de la necesidad de mejorar controles, capacitaciones e inducciones que puedan recibir los nuevos empleados, también para asimilar de una mejor forma la cultura organizacional de la empresa. Las personas se sienten más confiadas y seguras cuando pueden acudir a un departamento que les pueda guiar dentro de la organización para conocer sus derechos y obligaciones. El recurso humano es lo más importante para una organización, por ello se tiene que cuidar y administrar de la mejor forma.

Recursos Humanos

El recurso humano es la parte más importante de una estructura organizativa por lo que debe tener las mejores herramientas para su buen funcionamiento. Para que una empresa se desarrolle bien en todos sus departamentos debe contar con un departamento de recursos humanos.

Administración de Recursos Humanos

Khathleen Allen (2012) afirma que Los recursos humanos de una empresa representan una de sus más grandes inversiones. Los recursos humanos son las personas empleadas en una compañía, conocidas comúnmente como personal. Las personas ofrecen más que solo trabajar para una empresa. Ellas contribuyen al carácter, ética, creatividad energía intelectual y conexiones sociales y comerciales.

Gerencia de recursos humanos

Es la parte de la empresa relacionada con el reclutamiento y manejo de los empleados. Sus principales metas son facilitar el desempeño y la productividad.

Idalberto Chiavenato (2008) dice que El concepto de administración de recursos humanos lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es indispensable en todas las empresas, porque es en esta fase donde se tienen a los posibles candidatos para ocupar un puesto vacante o un nuevo. Se tiene un grupo de candidatos que desean incorporarse a una nueva organización.

Idalberto Chiavenato (2008) argumenta que: En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

Idalberto Chiavenato, p.106 (2008) dice que: Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias, se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.

Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación.

Papel del reclutamiento

Divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea, por medio del reclutamiento, la organización —que forma parte del mercado de trabajo— envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de recursos humanos. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RRHH.

Selección de personal

Según Idalberto Chiavenato (2008) dice que La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, en términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso o selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. La selección es el proceso de escoger al mejor candidato.

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Es importante la selección de personal por la inseguridad que vive el país. La empresa buscar seleccionar su nuevo equipo de trabajo por medio de los empleados que están laborando dentro de la organización (recomendados) para tener la confianza en el nuevo personal.

La selección como un proceso de decisión y elección

Idalberto Chiavenato (2008) p.139 argumenta que después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante.

El órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto.

Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del *staff* (prestación de servicio por parte del órgano especializado).

“La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes.”

Idalberto Chiavenato. Pag. 162 Gestión del Talento Humano

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un método utilizado en muchas empresas, el cual sirve para medir la capacidad del empleado y analizar si es posible que esa persona pueda acceder a puestos de mayor jerarquía. Si se desea tener un parámetro del desempeño de un empleado es necesario

evaluarlo y así verificar cuales son sus mejoras continuas. Algunas veces los Jefes de departamento hacen conjeturas de los empleados de decir que su desempeño es bajo, no realizan ninguna medición, no tienen formatos para evaluar individualmente y no miden las atribuciones de cada uno.

Idalberto Chiavenato (2008) p. 249 contesta la interrogante acerca de la evaluación del desempeño: ¿Quién debe evaluar el desempeño? La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización.

Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el *staff* y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.

Idalberto Chiavenato (2008) p. 245 dice acerca de la evaluación del desempeño: “Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de

agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven. “

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Capacitación

La capacitación es importante que se aplique en todas las empresas, en esta etapa se da a conocer a los nuevos empleados particularidades importantes de la empresa y se da una información general de la misma. Es importante mencionar que la capacitación se da para conocer el nuevo puesto de trabajo, que habilidades debe tener el empleado para ocuparse de las atribuciones y compromisos que adquiera en la empresa. También es importante que los empleados tengan las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.

Idalberto Chiavenato (2008) Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo.

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia. Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente.

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Idalberto Chiavenato (2008) p. 372 La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las

competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias —al nivel organizacional, divisional e individual— se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

Idalberto Chiavenato (2008) p.394 dice en su resumen del capítulo acerca de la capacitación: El capital humano se debe aplicar y desarrollar bien. La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización.

La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

La capacitación es un proceso de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación. El diagnóstico significa levantar un inventario de las necesidades de capacitación por medio de métodos, como el análisis organizacional, el análisis de los recursos humanos, el análisis de la estructura de los puestos y el análisis de la capacitación.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En el mundo entero las formas de vida han evolucionado y a cada momento la tecnología cambia y evoluciona. Sucede en las empresas donde constantemente crecen las necesidades de los empleados y necesitan mejores servicios. Los roles administrativos son extensos y siempre se busca la mejora continua dentro de las empresas.

Dentro de los problemas que se han observado en la empresa son: la falta de un departamento de recursos humanos, no existen modelos de contratación de personal y no existen procesos para evaluar a los nuevos empleados.

Dentro de la problemática que existe en la empresa se mencionan las siguientes:

- Falta un departamento de recursos humanos
- No existe un modelo de despido de los colaboradores
- No existen políticas de contratación
- No existen procesos para evaluar a los nuevos colaboradores

Esta situación puede afectar a la empresa JL, S.A. que carece de un departamento de Recursos Humanos que garantice y guíe a los empleados a mantener un ambiente laboral agradable para bienestar de los empleados y patronos.

Debido a que carecen de este departamento, este entorno puede estancar los procesos en la empresa como el reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

En este contexto se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los problemas ocasionados por la falta de un departamento de recursos humanos?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

Objetivo general

- Evaluar los problemas ocasionados por la falta de un departamento de recursos humanos

Objetivos específicos

1. Identificar cómo se realiza el proceso de capacitación
2. Analizar cómo se maneja el reclutamiento de personal en la empresa
3. Evaluar cómo se realiza el proceso de selección de personal
4. Elaborar una propuesta para la evaluación del desempeño

3.3 Alcances y límites de la práctica

Alcances

El presente estudio tendrá la finalidad de trazar el inicio del proceso en la creación de un departamento de recursos humanos para llevar un mejor control en el establecimiento de beneficios y obligaciones que tienen los empleados y los patronos.

Límites

Los gerentes de cada departamento en la mayoría de sus actividades se mantienen ocupados y la información puede llegar retrasada o no contar con información real. Este inconveniente puede retrasar el desarrollo del tema. Otro inconveniente que se presenta es que cada gerente de área elige sus colaboradores y la mayoría de veces los nuevos empleados no reciben inducción y no pasan por el proceso de selección.

3.4 Metodología aplicada en la práctica

Se realizará una investigación descriptiva para analizar los diferentes criterios en torno a la creación de un departamento de recursos humanos.

Determinar los beneficios que tendrá la creación de un departamento de recursos humanos.

Ayudar a la empresa a mejorar los procesos de contratación, selección, capacitación y la evaluación del desempeño de los empleados.

3.4.1 Sujetos

Dentro de la investigación a realizar se tomarán los puntos de vista de personas que estén relacionadas directamente con el personal, de los cuales se detallan a continuación:

1. Gerente de Operaciones
2. Subgerente de Operaciones
3. Gerente Financiero
4. Supervisor de ventas. Son dos personas que tienen a su cargo equipos de trabajo
5. Jefe de Distribución. Esta persona tiene a su cargo todo el personal de Distribución del producto.

3.4.2 Instrumentos

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas y respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas

usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción. Sampieri (2014) Se utilizará la observación, el cual consistirá en visualizar que mecanismos se pueden mejorar en la realización de la investigación para la creación del departamento de recursos humanos y cuales serán sus beneficios dentro de la organización.

La entrevista será otro de los instrumentos utilizados en la investigación, se hará a los gerentes de cada área para conocer sus puntos de vista en el tema de investigación, los beneficios y la utilidad.

3.4.3 Procedimiento

La empresa JL, S.A. está en crecimiento y el mercado al que está dirigido cada vez se expande más en todo el país, por ser un producto que tiene relación directa con todo tipo de vehículos automotores. Se ha identificado que la falta de un departamento de recursos humanos ocasiona inconvenientes y retrasos en las actividades que se realizan. Actualmente las organizaciones empresariales buscan el mejor recurso humano y en muchas ocasiones no se tienen las técnicas y mecanismos para obtenerlo.

Por medio del análisis FODA se determina que la empresa tiene muchas oportunidades de crecimiento por el tipo de negocio que tienen, buena estabilidad económica que han acumulado a través de los años. Las amenazas son factores que están fuera del alcance de la empresa de los que se puede mencionar a los competidores y los precios del mercado. Las debilidades se pueden mencionar la falta de organización en algunos departamentos para llevar a cabo controles y mediciones del personal.

Se han consultado libros que tengan información de recursos humanos para dar soporte a la investigación en proceso, así aportar y enriquecer los temas que se quieren solucionar.

Instrumentos elaborados

Se elaborará un cuestionario para recabar datos de las entrevistas a los gerentes, subgerentes, supervisores de ventas y Jefe de Bodega para tener información fidedigna de la investigación que se está realizando.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Después de utilizar el instrumento de la entrevista con las personas que tienen relación directa con los objetivos planteados sobre la evaluación del desempeño, capacitación, reclutamiento, y selección de personal, se realiza el presente resumen donde se establecen incongruencias con las respuestas obtenidas y la necesidad existente de tener un departamento de recursos humanos.

La primera guía de entrevista se enfoca en los beneficios que obtendría la empresa JL, S.A. si contarán con un proceso de capacitación al personal. Esta guía fue dirigida al Gerente Financiero, Gerente y Subgerente de operaciones donde se confirma que no existe un procedimiento general para la capacitación del personal. También se comprobó que no tienen un plan de acción a corto plazo para capacitar a los empleados y en sus comentarios pretenden tener en un futuro cercano una metodología para realizarlo.

La segunda guía de entrevista dirigida al reclutamiento de personal. Se pretende obtener información acerca de la forma de reclutar personas, ésta fue dirigida al Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas, Supervisores de Ventas y Jefe de Distribución, quienes utilizan mecanismos poco funcionales, los cuales limitan incorporar personas con un perfil adecuado al puesto.

De los cuestionamientos realizados muchos no coincidieron en sus respuestas, por ejemplo para algunos no es necesaria la preparación académica; para otros si lo es, lo cual demuestra que la toma de decisión es realizada por criterio de cada Jefe de área y no por un esquema que justifique la contratación de un nuevo empleado, sin tener una base sólida establecida para la realización de la misma.

Todos coinciden que es necesario tener una persona encargada de la capacitación, establecer procedimientos generales para todos los departamentos de la empresa y tomar acciones a corto plazo para que el reclutamiento sea eficaz y eficiente.

Tabla No. 1

Matriz de sentido

No.	Pregunta	Gerente de operaciones	Gerente Financiero	Observaciones
1	¿Cuál es el procedimiento que la empresa realiza para la capacitación del personal?	No existe	No existe y se da en función de las necesidades	
2	¿Qué elementos son necesarios para capacitar al personal?	Evaluación del desempeño y oportunidades como fortalezas, habilidades y debilidades	Conocer las oportunidades de cada empleado y tener un presupuesto	
3	¿Considera usted, que la capacitación al personal de la empresa es importante?	Si	Si	
4	¿Cree usted, que el proceso de capacitación tendrá beneficios para la empresa y para los empleados?	Si	Si	
5	¿Cuáles son los planes de acción a corto plazo para la capacitación de los empleados?	No existen	Crear matrices para cada empleado	
6	¿Qué acciones ha desarrollado para mejorar el proceso de capacitación del personal?	Nuevas herramientas en computación	No por el momento	
7	¿Cuenta con una metodología para la capacitación del personal?	No. No se ha implementado un plan de capacitación	No. Se pretende tener una matriz	

Fuente: elaboración propia agosto 2015

A continuación se presentan los resultados obtenidos en utilizando el instrumento de la entrevista.

Tabla No. 2
Matriz de sentido

No.	Pregunta	Gerente de operaciones	Gerente de Ventas	Subgerente de Operaciones	Supervisor de ventas	Jefe de Distribución	Observaciones
1	¿Qué información es considerada necesaria para el reclutamiento de personal?	Curriculum, referencias, recomendaciones	Experiencia académica, formación experiencia laboral	Nivel académico, relaciones interpersonales, liderazgo	Información personal, información de estudios, información de referencias	Documentos personales, carencia de antecedentes y cartas de recomendación	
2	¿Cuál es el procedimiento que la empresa realiza para el reclutamiento de personal?	Solicitudes, referencias	Envío de CV, oferta Entrevista	Llenar solicitud de empleo con base a los aspectos	Generar la solicitud, 1ra. Entrevista, revisión de CV y	Anuncios en prensa, recolección de documentos y	
3	¿Qué acciones ha implementado para mejorar el proceso de reclutamiento de personal?	Agilizar y llenar plazas vacantes	Analizar las expectativas a futuro del entrevistado	Revisión periódica de la información requerida, pruebas	Tener un depto. Encargado de la preseleccion	Según su especialidad hacer prueba y prueba de polígrafo	
4	¿Cuenta con un encargado para el reclutamiento de personal?	Si	No. Lo vemos directamente en nuestro departamento	No. Se recluta el requerimiento de cada	No. El departamento de ventas es pequeño, no	Si	
5	¿Están establecidos los procesos de reclutamiento de personal?	Si	Si	Si	Si	Si	
6	¿Qué medios de comunicación emplea para el reclutamiento de personal?	Periódicos	Periódicos	Avisos dentro de la empresa, prensa referencias de	Ninguno	Anuncios en prensa	
7	¿Se informa al personal de la empresa para recomendar a sus allegados para que formen parte del reclutamiento de personal?	Si	No. Mantenemos la imparcialidad	Si	Si	Si	
8	¿considera importante promocionarse en ferias de empleo?	No. Genera desorden	No. No lo vemos necesario	Si	No. Porque llegan muchas personas que no tienen capacidad	Si	

Fuente: elaboración propia agosto 2015

Tabla No. 3
Matriz de sentido

No.	Pregunta	Subgerente de operaciones	Supervisor de ventas	Supervisor de ventas	Observaciones
1	¿Cuentan con lineamientos para la selección de personal?	Si	Si	Si	
2	¿Tienen definidos que aspectos relevantes se analizan en la selección de personal?	Si	Si	Si	
3	¿De qué forma se realiza la selección de personal?	Referencias, entrevista	Referencias, entrevista, polígrafo	Forma escrita y bajo los pasos estipulados	
4	¿Considera que son suficientes los requisitos que solicitan para seleccionar al personal?	Experiencia, capacidad	Experiencia, conocimiento y actitud	Experiencia laboral, nivel de estudios, capacidad	
5	¿Considera necesarias las pruebas poligráficas?	Si	Si	No	
6	¿Toma en cuenta el nivel académico de los aspirantes al puesto?	No	No	No	
7	¿Considera importante las pruebas poligráficas?	Si	Si	Si	
8	¿Toma en cuenta el nivel académico de los aspirantes al puesto?	Si	No. No es indispensable	Si	
9	¿Quién informa de los procedimientos a seguir cuando una persona inicia labores en la empresa?	Jefe inmediato	Subgerente de operaciones	Jefe inmediato	

Fuente: elaboración propia agosto 2015

Tabla No. 4
Matriz de sentido

No.	Pregunta	Gerente Financiero	Supervisor de Ventas	Supervisor de Ventas	Observaciones
1	¿Qué evaluaciones realiza a los empleados del departamento?	Matriz donde se contestan pregunta en forma subjetiva	Pruebas de fiabilidad	Análisis de resultados y reportes	
2	¿Existe supervisión periódica del desempeño de su equipo de trabajo?	Si	Si	Si	
3	¿Quién informa de los resultados de las evaluaciones?	cada Jefe de área	Supervisores del equipo de ventas	Supervisor de ventas	
4	¿Los supervisores realizan controles a los asesores de ventas?	Si	Si	Si	
5	¿Quién es el encargado de llevar el control de las evaluaciones?	Departamento de operaciones	la supervisión	Asistente de ventas	
6	¿Existen políticas para mejorar el desempeño de los empleados?	No. Se pretende crear para tener resultados más objetivos	No están planificadas como tal	Si	
7	¿Considera importante la evaluación del desempeño?	Si	Si	Si	
8	¿Están definidos los seguimientos que se dan a los empleados en sus actividades?	No. se realizarán evaluaciones periódicas	Si	Si	
9	¿Se lleva un control de las atribuciones que tienen los empleados?	Si	Si	Si	

Fuente: elaboración propia agosto 2015

Capítulo 5

5.1 Análisis e Interpretación de resultados

Reclutamiento de personal

Al analizar los resultados obtenidos en las entrevistas se determinan los siguientes aspectos que se consideran necesarios en la creación de un departamento de recursos humanos.

Idalberto Chiavenato (2008) En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

La empresa JL, S.A. no divulga las oportunidades que existen para reclutar personal y tampoco atrae candidatos para formar parte de la organización. Algunos de los entrevistados consideran que no es necesario tener una persona que se encargue del reclutamiento, se observa en el marco teórico que es importante ofrecer oportunidades de empleo a posibles candidatos que deseen formar parte de las organizaciones.



Fuente: elaboración propia agosto 2015

En la gráfica No.1 se establece que las interrogantes 1, 3 y 5 son respondidas de igual forma por los entrevistados y se encuentra diferencia mayor en la interrogante 7. (ver anexo cuestionario de reclutamiento)

Selección de personal

Idalberto Chiavenato (2008) La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Es importante la selección de personal por la inseguridad que vive el país. La empresa busca seleccionar su nuevo equipo de trabajo por medio de los empleados que están laborando dentro de la organización (recomendados) para tener la confianza en el nuevo personal.

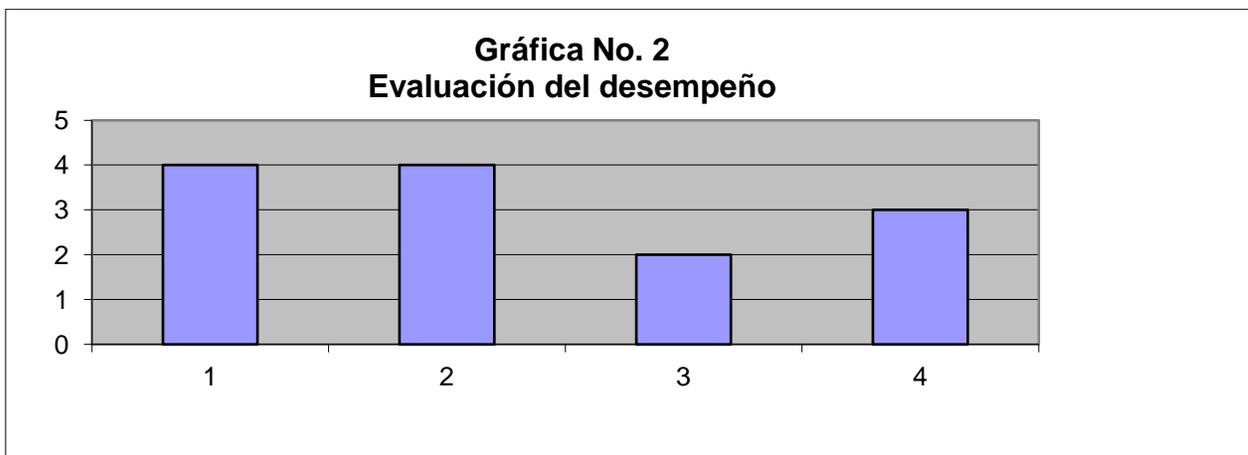
La empresa no tiene un formato definido para seleccionar al personal, los departamentos los realizan de forma diferente. Debe existir una forma homogénea para todo el personal que se desea seleccionar. Algunos también coinciden en que faltan requisitos para seleccionar al personal, por ejemplo en la mayoría de ocasiones no se verifican las referencias laborales anteriores y el comportamiento que tuvieron, las referencias personales tampoco se comprueban

en su totalidad. Se ha observado que en muchas ocasiones no existe selección, optan por contratar al primer candidato sin analizar a otros que puedan tener mejores cualidades.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. Idalberto Chiavenato (2008).

La evaluación del desempeño se debe realizar a todos los miembros de la organización, lo cual no sucede en la empresa JL, S.A., solo se realiza en el departamento de ventas, por tener una meta mensual de lo que pretenden vender. Según los datos obtenidos por medio de la entrevista se determina que los demás departamentos lo realizan de manera subjetiva y sin ningún fundamento. El Gerente financiero pretende crear en un futuro una matriz que contenga aspectos relevantes para evaluar cada departamento, debe existir una persona encargada para analizar el desarrollo de los empleados en beneficio tanto de la empresa como del colaborador.



Fuente: elaboración propia agosto 2015

Se establece en la gráfica No. 2 que no se tiene un formato general para la evaluación del desempeño. (ver anexo cuestionario de evaluación de desempeño)

Capacitación

Idalberto Chiavenato (2008) p. 372 La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales.

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de capacitación que oriente y mejore las capacidades que tienen los colaboradores. Todos coinciden en la importancia de capacitar al personal, por vivir en un mundo donde la tecnología mejora continuamente. Los entrevistados coinciden en la importancia de tener programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleados. Se pretende tener un plan de acción para dar capacitaciones a todos los departamentos, con el objetivo de enriquecer los conocimientos de los empleados.

Los demás departamentos solo tienen controles subjetivos como observaciones, mediciones en entrega de las tareas asignadas, controles de entradas, salidas y ausencias en sus puestos de trabajo. Lo argumentado es que se pretende hacerlo a futuro sin tener definido el tiempo que podrán iniciar las evaluaciones. Se confirma que en la empresa es necesario contar con evaluaciones periódicas en cada departamento para que las tareas asignadas sean realizadas en forma correcta.

Con este análisis se pretende dar un dictamen que establezca la necesidad de crear una unidad que desarrolle actividades encaminadas a la administración del recurso humano.

Conclusiones

- 1) Se determina que no existe un proceso de reclutamiento, utilizan mecanismos diferentes en cada departamento, no existe una metodología general para toda la empresa. Actualmente cuentan con seis departamentos, cada uno realiza el reclutamiento de acuerdo a sus necesidades, algunas veces de forma empírica.
- 2) La selección el personal se realiza sin ningún filtro por ejemplo no tienen varios candidatos para cada puesto, no hacen una buena escogencia de los empleados. Algunas ocasiones los nuevos colaboradores solo llegan a medir la calidad de la empresa, no están comprometidos y no tienen convicción para pertenecer a la misma.
- 3) La capacitación es importante para sumir retos y nuevas oportunidades en este mundo globalizado, la preparación es vital y capacitar a los empleados forma una parte indispensable para las organizaciones. La empresa JL, S.A. no tiene un formato para capacitar a sus empleados, se pretende en un futuro realizar este objetivo.
- 4) La evaluación del desempeño se realiza en todas las organizaciones, la empresa JL, S.A. no evalúa a sus empleados solo se realizan mediciones en el departamento de ventas con base al nivel de ventas de forma mensual. Los entrevistados pretenden realizar evaluaciones en todos los departamentos. Con la creación de este departamento se pretende que todos los objetivos planteados sean realizados con efectividad.

Propuesta

Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos en la empresa JL, S.A.

Para obtener beneficios y mejoras en la empresa JL, con la creación de un departamento de Recursos Humanos se pretende ordenar los procesos administrativos para buscar un mejor desarrollo en todas las actividades que se realizan. Los avances que se tendrán principalmente serán los siguientes:

- 1) Orden en las actividades de la empresa
- 2) Creación de un ambiente agradable
- 3) Mejorar las relaciones entre Jefes y subordinados
- 4) Crear un ambiente de confianza y seguridad para los colaboradores

Introducción

El objetivo principal del departamento de recursos humanos, es hacer eficientes las actividades del personal y obtener las aportaciones de los empleados para la empresa.

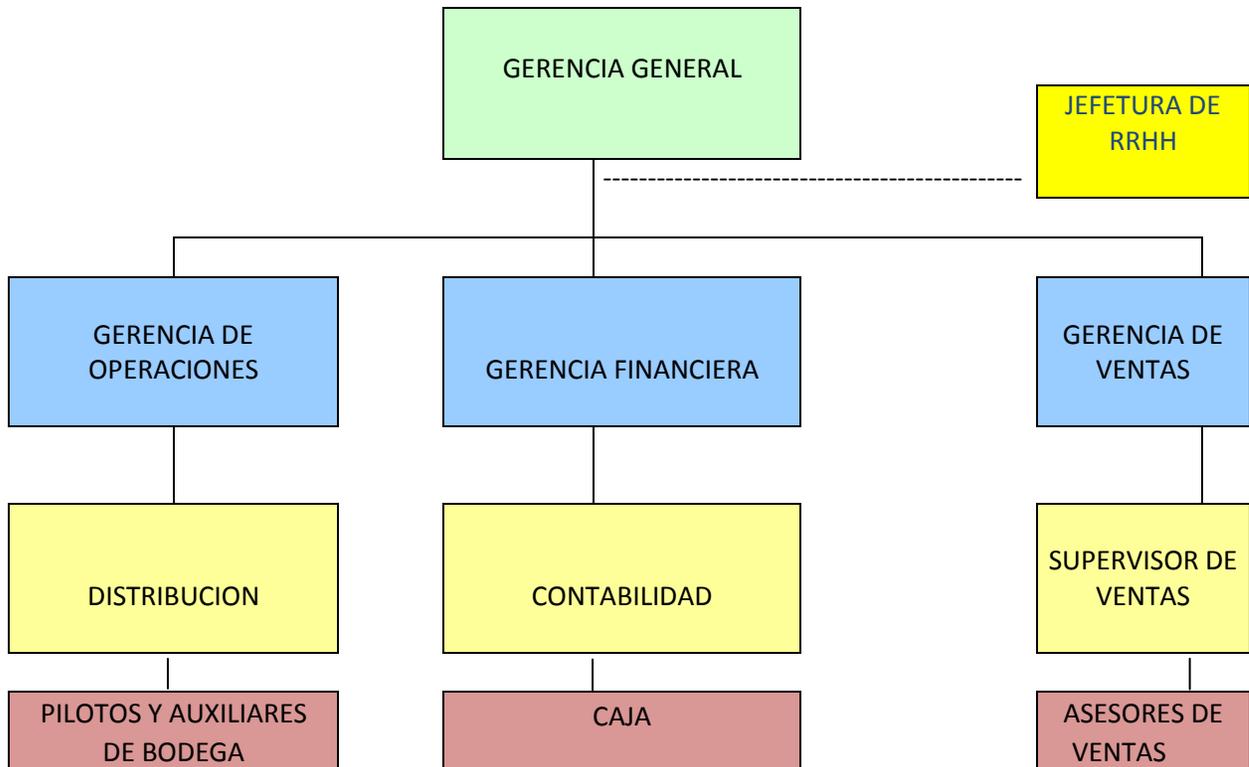
Para dar solución al problema encontrado en la empresa JL, S.A. por la falta de un departamento de recursos humanos se presenta la siguiente propuesta que ayude a mejorar los procesos de contratación, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal.

Se presenta una propuesta para mejorar los procesos en el área administrativa, financiera y mercadológica con el objetivo a ayudar al mejor desempeño y crecimiento de la organización.

Se presenta un nuevo organigrama que incluye todos los departamentos.

Estructura organizacional

Ilustración No. 2
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: elaboración propia agosto 2015

Manual de funciones

Se presenta un manual donde se detalla la descripción de puestos que se necesitan para que funcione una unidad de recursos humanos.

Misión

Ser una unidad que ayude al desarrollo efectivo de las actividades de la empresa para fortalecer las relaciones laborales entre los empleados y los jefes de departamento.

Visión

Ser reconocidos dentro de la organización como una unidad de soporte y orientación en la administración del talento humano para enfrentar de forma correcta los cambios que se presenten en el futuro.

Objetivos

General

Cumplir con las leyes laborales, creando un ambiente agradable de trabajo para que las relaciones que existan entre jefes y subordinados sea la correcta.

Específico

Se utilizarán mecanismos correctos en las actividades realizadas para:

- ✓ Reclutamiento de personal
- ✓ Selección de personal
- ✓ Capacitación del personal

- ✓ Evaluación del desempeño

Funciones

Las funciones que debe cubrir el departamento de recursos humanos son las siguientes:

Prestar servicios de apoyo a los gerentes y empleados; definir las responsabilidades de cada puesto; reclutar el personal idóneo; capacitar al personal para mejorar sus conocimientos; fortalecer las relaciones laborales entre jefes y subordinados.

Descripción del puesto

Es necesario contratar a dos personas para que realicen la función del departamento y se dan las propuestas de la descripción que debe llevar los puestos.

Jefe de recursos humanos		Empresa JL, S.A. Unidad de RRHH
Nombre del puesto:	Jefe de recursos humanos	
Reporta A.	Gerencia general y administrativa	
Le reportan:	Auxiliar de recursos humanos	
Objetivo del puesto:	Puesto de carácter administrativo, consiste en coordinar y ejecutar las buenas relaciones de los empleados, contratar personal idóneo para cada puesto, dar capacitaciones.	
Requisitos:	Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial	
Conocimientos deseables:	Experiencia deseable en el área administrativa, manejo de conflictos.	
Características:	Liderazgo Habilidades de comunicación Relaciones interpersonales Responsable	

Fuente: elaboración propia agosto 2015

Auxiliar de recursos humanos		Empresa JL, S. A. Unidad de RRHH
Nombre del Puesto:	Auxiliar de recursos humanos	
Reporta A.	Jefe de recursos humanos	
Le reportan:	Ninguno	
Objetivo del puesto:	Realizar el trabajo operativo referentes a recursos humanos del personal y manejar la papelería completa de cada departamento	
Requisitos:	Tercer año en la carrera de administración de empresas o carrera a fin	
Conocimientos deseables:	Manejos de paquetes de computación deseable	
Características:	Ordenado Puntual Responsable Vocación de servicio Empatía Cordialidad	

Fuente: elaboración propia agosto 2015

Recursos económicos

El recurso económico es generalmente el más importante en cualquier actividad que se realice, y para la creación de una unidad de recursos humanos se hace un estudio del gasto que se tendrá en los rubros que se presentan.

Para crear un departamento de recursos humanos se debe realizar un desembolso económico y se presenta una inversión inicial aproximada que se detalla a continuación:

Tabla No. 5			
Costo de la inversión inicial			
Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
2	Sillas Ejecutivas	Q700.00	Q1,400.00
2	Computadoras	Q5,000.00	Q10,000.00
1	Impresora	Q1,000.00	Q1,000.00
1	archivo de metal	Q900.00	Q900.00
2	Teléfonos	Q300.00	Q600.00
2	Engrapadoras	Q25.00	Q50.00
2	Papeleras	Q75.00	Q150.00
2	block de notas	Q10.00	Q20.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN			Q14,120.00

Inversión inicial para la contratación del nuevo personal de RRHH

Para la contratación de los dos nuevos empleados no se incurrirá en ningún gasto; se hará de la forma tradicional que la empresa realiza, por recomendación de los empleados o una persona que llene los requisitos solicitados.

El departamento de recursos humanos tendrá destinado a cancelar el sueldo del Jefe de personal de acuerdo a la siguiente información:

Tabla No. 6	
Salario mensual	
Jefe de recursos humanos	
Actividad	Recursos humanos
Cargo	Jefe de recursos humanos
Sueldo mensual	Q8,000.00
Empresa	JL, S.A.

Fuente: elaboración propia octubre 2015

Se tendrá la necesidad de tener un auxiliar dentro del departamento, para ello se necesita contratar a una persona según se detalla:

Tabla No. 7	
Salario mensual	
Auxiliar de recursos humanos	
Actividad	Recursos humanos
Cargo	Auxiliar de recursos humanos
Sueldo mensual	Q4,000.00
Empresa	JL, S.A.

Fuentes: elaboración propia octubre 2015

La inversión mensual para el cálculo total de las prestaciones laborales, se ha elaborado una tabla detallando cada a uno los gastos.

Tabla No. 8
Inversión mensual
Departamento de recursos humanos

No.	Concepto	Jefe	Auxiliar	Total
	Sueldo ordinario	Q7,750.00	Q3,750.00	Q11,500.00
1	Cuota patronal	Q981.93	Q475.12	Q1,456.95
2	Provisión bono 14	Q645.58	Q312.38	Q957.96
3	Provisión aguinaldo	Q645.58	Q312.38	Q957.96
4	Vacaciones	Q322.87	Q156.22	Q478.98
6	Provisión Indemnización	Q645.58	Q312.38	Q957.96
	TOTAL:	Q3,241.54	Q1,568.48	Q4,810.02

Fuente: Elaboración propia agosto 2015

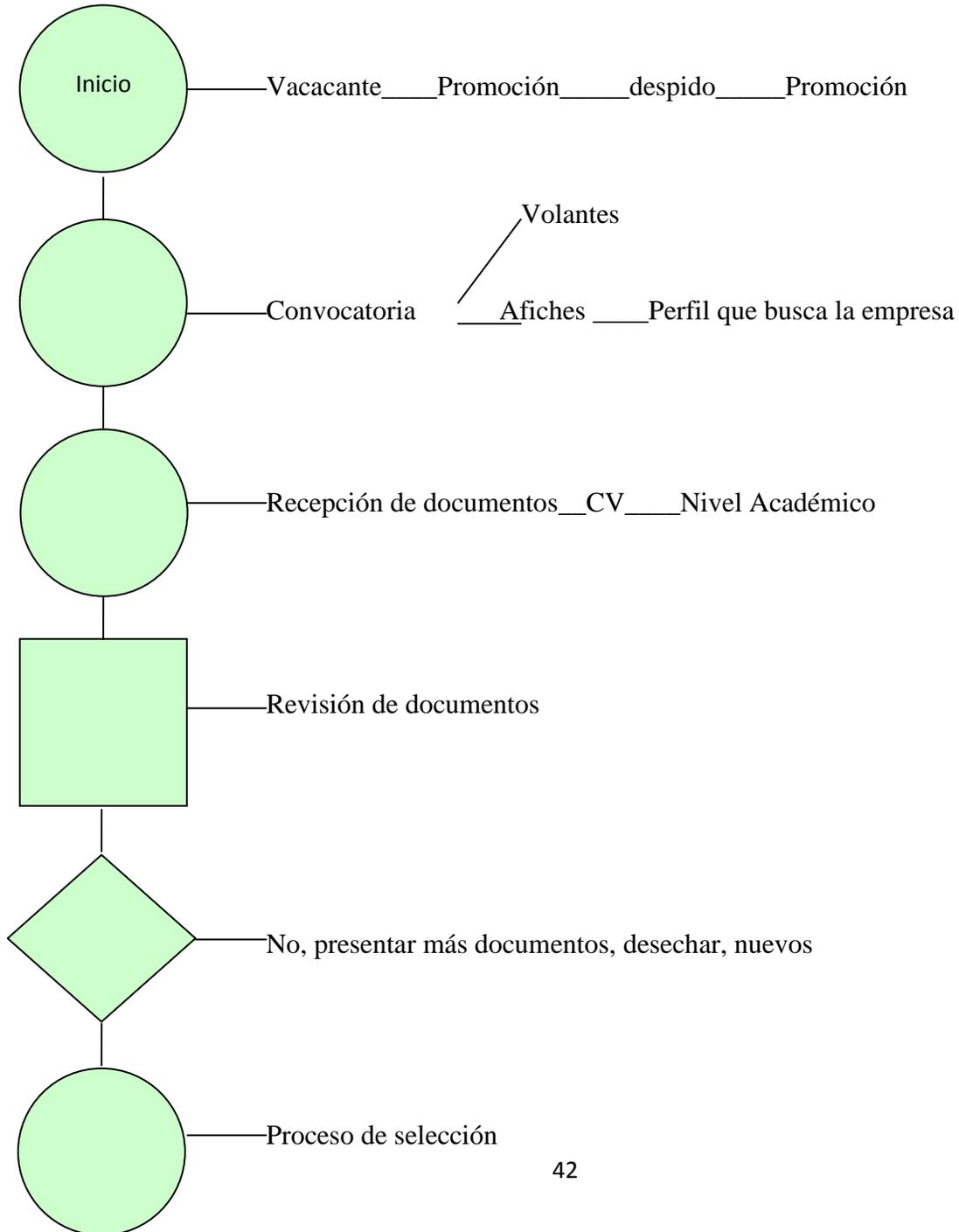
RESUMEN	
Inversión inicial	Q14,120.00
salario jefe de recursos humanos	Q8,000.00
Salario Auxiliar de recursos humanos	Q4,000.00
Inversión mensual	Q4,810.81
TOTAL:	Q30,930.81

Fuente: Elaboración propia agosto 2015

Guía para el proceso de reclutamiento

Para el reclutamiento de personal se presenta el siguiente diagrama:

DIAGRAMA DE FLUJO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Determinación de las necesidades

El reclutamiento siempre es necesario en una empresa, muchas veces se necesita cubrir una plaza y no existen personas disponibles para su evaluación.

Evaluación

El departamento de recursos humanos realizará evaluaciones para tener candidatos a ocupar una plaza dentro de la institución. Estas se realizaran a las personas que cumplan con los requisitos deseados.

Recursos Humanos

Este departamento se encargará de llevar el control en el banco de datos y la información necesaria para contactarlos, siendo una forma de mejorar los procesos de reclutamiento de personal.

Normas de reclutamiento

Las normativas para reclutar personas está a cargo de recursos humanos, siendo objetivos y evitando sesgos que puedan ocasionar inconformidades en los mismos departamentos.

Guía para la selección de personal

Después de obtener información del proceso de reclutamiento se da el siguiente paso que es la selección de personal para cada departamento a ocupar una plaza.

Evaluación

Será necesario contar con pruebas psicométricas y de aptitud para seleccionar de una mejor forma al personal. Las pruebas psicométricas evalúan las aptitudes de las personas, sus rasgos que descubiertos pueden transformarse en habilidades.

Verificación de datos

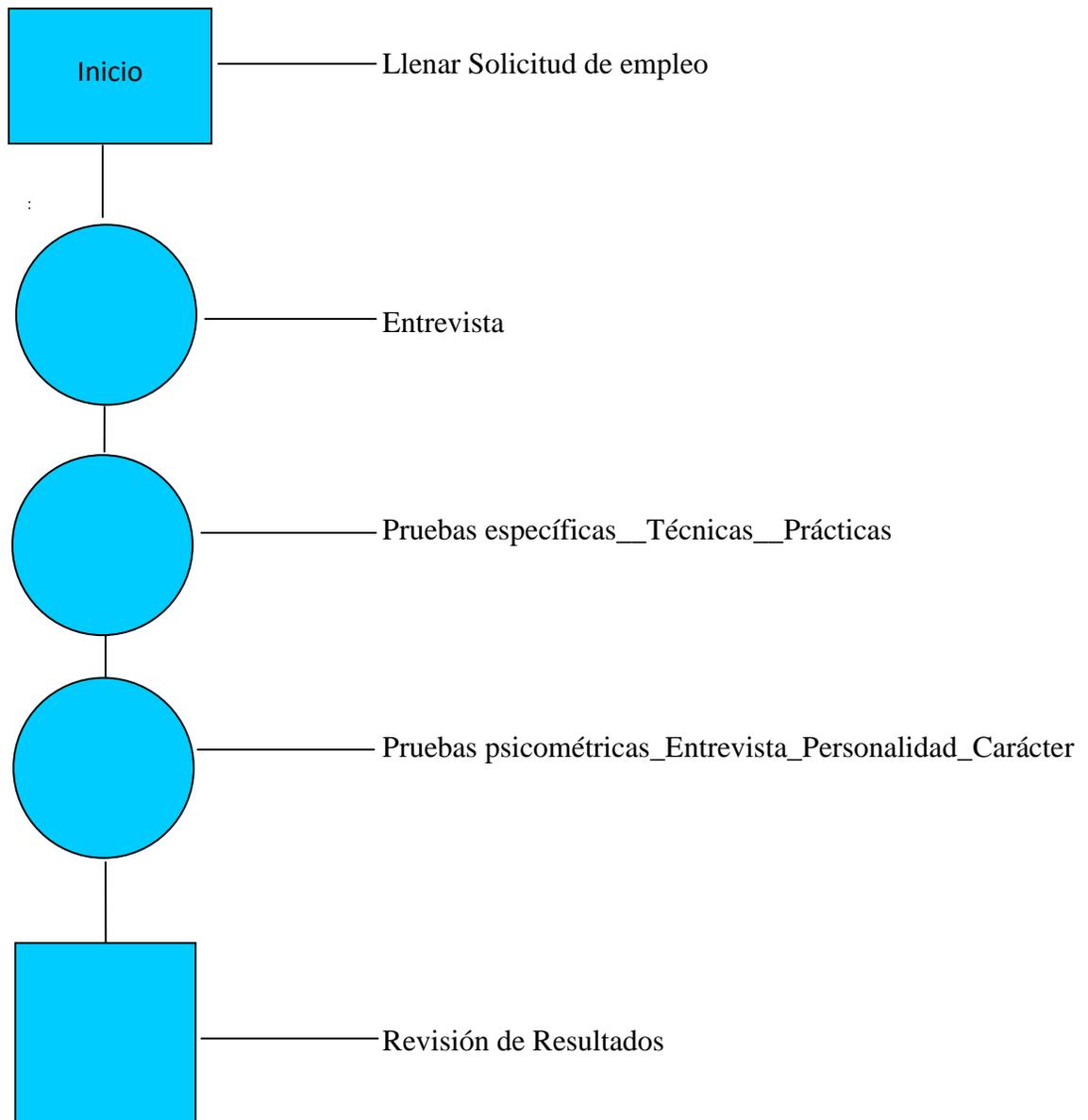
Los posibles candidatos tienen que dar datos verídicos. El departamento de recursos humanos verificará que todos los datos sean correctos. El país vive un tiempo de inseguridad, por lo que la calidad de personas se seleccionará fehacientemente.

Políticas de selección

No será posible contar con un candidato si su papelería está incompleta; si fuese una buena opción se esperará para que la complementen.

El nivel educativo se tomará en cuenta según la plaza que aplique. En el departamento de ventas solo se tomarán en cuenta a personas que tengan un nivel profesional.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL



Evaluación de las pruebas

Está a cargo de la unidad de recursos humanos con la aprobación del Jefe de cada departamento. Estas pueden variar según el departamento; algunos no necesitan que sus empleados tengan un nivel superior, sin embargo, es prescindible mejorar día a día el nivel educativo de las personas.

Guía para la capacitación de personal

La implementación de un programa de capacitación es obtener beneficios para la empresa y para el personal, adquiriendo conocimientos específicos en el área de trabajo.

Las ventajas de implementar un programa de capacitación tienen los beneficios siguientes:

- 1) adquirir conocimientos superiores para ponerlos en práctica en el desarrollo de sus obligaciones laborales.
- 2) La empresa tendrá posibilidades de alcanzar el éxito a través del desarrollo organizativo y adquirir ventajas competitivas.

Políticas para la capacitación

CONTRATO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El presente contrato se realiza en la empresa JL, S.A. Como compromiso de capacitación y aceptación por parte del empleado para recibir cursos que le servirán personalmente y para beneficio de la empresa.

Se dan las cláusulas siguientes:

- 1) El empleado después de la capacitación deberá permanecer en la empresa por lo menos un año, caso contrario se descontará en sus prestaciones parte del valor de la capacitación.
- 2) Deberá confirmar los conocimientos a sus jefes inmediatos por medio pruebas
- 3) Deberá transmitir los conocimientos a sus compañeros de trabajo

**firma Jefe
Inmediato** _____

Firma Colaborador _____

Fuente: elaboración propia agosto 2015

Determinación de las necesidades

Después de realizar los análisis correspondientes se determinó que la empresa tiene carencias y limitaciones que afectan el desempeño de las actividades de los empleados para la capacitación.

El enfoque se dirige a los departamentos administrativos, muchas veces desconocen la calidad del producto que vende la empresa.

Evaluación de resultados

A nivel empresarial: se verá reflejado en el aumento y la eficacia organizacional, mejoría en el clima laboral, fácil adaptación a los cambios.

Evaluación de los recursos humanos

Ayudará a reducir la rotación de personal, ausentismo y eleva las habilidades del personal capacitado. Mejora el comportamiento de los colaboradores.

Guía para la evaluación del desempeño

Objetivo

Determinar los mecanismos para evaluar a los empleados de la empresa JL, S.A. Este busca además de evaluar el desempeño una justa causa para mejorar la remuneración. También crea oportunidades de asenso dentro de la institución y con esto se fomenta un programa de planes y objetivos para la mejora continua.

Importancia

La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo de la empresa, es por ello que las grandes organizaciones evalúan a su recurso humano periódicamente. Con esta técnica se determinan los puntos débiles y fuertes del personal, definir funciones para el desarrollo de la persona y de la organización.

Ventajas

La aplicación de esta técnica ayuda al personal y permite:

- ✓ Desarrollar mejor su trabajo
- ✓ Realizar promociones y ascensos
- ✓ Establecer planes de capacitación de acuerdo a las necesidades requeridas
- ✓ Establecer mejores relaciones de trabajo
- ✓ Elevar el positivismo para la realización de las actividades realizadas

Procedimiento

Se presenta el siguiente formato para evaluar al personal.

Formato para la evaluación del desempeño

UNIDAD/DEPTO _____		AREA/SERVICIO _____				
AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
UTILIZACION DE RECURSOS Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones						
CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que quiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las areas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo						
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores institucionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad						
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos						
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza al manejo de la información y en la ejecución de actividades						
COLABORACION: Cooperar con los compañeros en las labores de la entidad						
ATENCION AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto						

Fuente: blog.inspingbenefits.com/recursos-humanos año 2015

Mercadeo de la propuesta

Los empleados de las empresas se convierten en clientes, ofrecen vías de comunicación efectiva, para lo cual los canales pueden ser los siguientes: Informar a los trabajadores que están en todo su derecho de ser escuchados y pueden acercarse al departamento de recursos humanos.

Si las personas no tienen el tiempo suficiente para ser atendidos se colocará un buzón para recibir preguntas y dar soluciones a problemas dentro de la institución. La gestión correcta del departamento permitirá el desarrollo profesional de sus trabajadores a través de planes de carrera, compromiso e identificación con la empresa, disminuyendo la rotación de personal y minimizando los riesgos laborales en el ámbito legal.

Estrategia de divulgación

La manera en que se dará a conocer la creación del departamento de recursos humanos es por medio de volantes a los empleados, correo electrónico y los jefes de área, dando información acerca de los beneficios que recibirán al crear esta unidad.

Ventajas que obtendrán los trabajadores

- a) contar con un departamento que vele por las buenas relaciones laborales
- b) que los trámites del IGSS, IRTRA, constancias laborales sean realizadas con eficacia y eficiencia
- c) que los empleados se sientan tranquilos y seguros con los controles de pago, vacaciones, horas extras, entre otros.
- d) Tener la certeza de ser escuchado por alguna necesidad o inconformidad dentro de la empresa
- e) Que exista una unidad que se encargue de mejorar las relaciones laborales.

Ventajas que obtendrá la empresa

- a) permitir el crecimiento de la empresa
- b) Responsabilidades centralizadas
- c) Mejores controles con la relación laboral
- d) Minimizar riesgos de orden laboral
- e) Cumplir a cabalidad con las leyes laborales

La publicidad es la forma de comercializar cualquier bien o servicio, a través de los medios de comunicación, los más utilizados en nuestro país son las redes sociales y medios de prensa.

Comunicarse en prensa es un medio efectivo que puede atraer varios candidatos que cumplan con los requerimientos que la empresa necesita, es por ello importante utilizar este medio escrito.

A continuación un formato para anuncio en prensa:

MOEDELO DE ANUNCIO DE PRENSA		UNETE AL CAMBIO!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
EMPRESA JL, S.A. BUSCA PARA FORMAR PARTE DE SU EQUIPO DE TRABAJO A:		
NOMBRE DE LA PLAZA		
REQUISITOS	HABILIDADES	
PROFESION	OTROS REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS	OFRECEMOS: Estabilidad laboral Ambiente agradable Oportunidad de crecimiento Beneficios adicionales	
EXPERIENCIA		
Las personas interesadas que cumplan con los requisitos enviar curriculum a la dirección de correo electrónico: a más tardar el		
¡¡INGRESA A UNA EMPRESA DE SOLIDO PRESTIGIO Y CRECIMIENTO!!		

Elaboración propia agosto 2015

Volante publicitario

Es un medio de bajo costo y su distribución se realiza fácilmente. Se prepara un modelo para ayudar a reclutar nuevo personal y así empezar con un banco de datos que ayude al desarrollo de la empresa.

VOLANTES PUBLICITARIOS	
Empresa JL, S.A. buscar personas que deseen formar parte de su equipo de trabajo	
Plazas en: Distribución	Escolaridad mínima tercero Básico Licencia Tipo "A"
Plazas de ventas:	Escolaridad nivel medio aprobado 5to. Semestre de preferencia en Mercadeo
Interesados enviar curriculum vitae con dirección electrónica:	
Comunicarse al departamento de ventas: ¡¡¡¡¡UNETE AL CAMBIO!!!!!!!!!!	
Elaboración propia, agosto 2015	

Redes sociales

Las redes sociales han revolucionado al mundo entero, es importante saber y utilizar esta herramienta de una forma segura y correcta, además los anuncios deben ser en sitios confiables para que las personas que deseen optar por una plaza dentro de la empresa JL, S.A. tengan la certeza de hacerlo.

Dentro de las redes sociales más utilizadas se propone:

1. Crear una página de Internet de la empresa JL, S.A.
2. Darse a conocer por medio de FACEBOOK

3. Utilizar plataformas de contacto para plazas de empleo

Se presenta un formato para la creación de una página de internet en la que se mostrará las marcas y los servicios que presta la empresa JL, S.A.

JL, S.A.



INICIO 

ACERCA DE NOSOTROS 

SERVICIOS 

NOTICIAS Y EVENTOS 

CONTACTENOS 

Página de Facebook

Con el objetivo de abarcar las redes sociales se creará una página de FACEBOOK para conocer y tener contacto actualizado por los empleados y así saber las necesidades que puedan surgir.

FACEBOOK

REGISTRATE

JL, S.A.

ACERCA DE JL, S.A.

CONTACTENOS

CONOCE NUESTRA VARIEDAD DE PRODUCTOS PARA TODO TIPO DE VEHICULOS

SOLO EN JL, S.A.

Para conocer las plataformas de empleo se tendrá un contrato con las empresas mas reconocidas a nivel mundial, en las que se mencionan:

TECOLOCO.COM

COMPUTRABAJO.COM

TRANSDOC, S.A.

Referencias

1. Bernardes, Mariano (2010) **Desempeño Organizacional** Itson
2. Chiavenato, Idalberto (2014) **Gestión Del Talento Humano** México: Mc Graw Hill
3. Franklin, Enrique B., Krieger Mario (2006) **Comportamiento Organizacional**
Estados Unidos Mc Graw Hill
4. Hernández Sampieri, Roberto (2014) **Metodología de la investigación** México: Mc
Graw Hill
5. Instituto de investigaciones sociales, Manual de estilo de trabajos académicos, Universidad
Panamericana. Guatemala 2013
6. Kathleen, Allen (2012) **Empresarismo** Mexico: Mc Graw Hill
7. Ordoñez Agustín, Irma Yolanda (2014) **Implementación de procedimiento de presupuesto
de abastecimiento para la empresa PCFarma** (Tesis Universidad Panamericana)
8. Paredes España de Rojas, Mónica Lourdes (2011) **Evaluación del modelo de distribución de
producto terminado utilizado por la compañía SJ Hnos.** (Tesis Universidad Panamericana)
9. Universidad Panamericana, **Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida
PED** (Junio 2014)

ANEXOS

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA: " Departamento de Recursos Humanos"

Nombre del estudiante: José Leonel Muralles Aché Carné: 201407682



FODA		MARCO TEORICO			OBJETIVOS DE INVESTIGACION	4 Preguntas mínimo por cada objetivo específico mínimo	
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Falta de un Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Políticas de capacitación	¿Cuáles son los problemas ocasionados por la falta de un Departamento de Recursos Humanos?	Evaluar los problemas ocasionados por la falta de un Departamento de Recursos Humanos	evaluar como se realiza el proceso de capacitación		
No existe un modelo de despido de los colaboradores		Reclutamiento de personal			Evaluar como se maneja el reclutamiento en la empresa		
No existe políticas de contratación		Selección de personal			Evaluar como se realiza el proceso de selección de personal		
Procesos para evaluar a los nuevos colaboradores		Proceso de evaluación del desempeño			Elaborar una propuesta para la evaluación del desempeño		



Anexo No. 2

Tabla de sujetos en instrumentos

Nombre de la tesis
Nombre del estudiante

Departamento de Recursos Humanos
José Leonel Muralles Aché

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra:	Instrumentos	Instrumentos
Evaluar como se realiza el proceso de capacitación	3 personas (Gerentes)	3	3	Entrevista	1
Evaluar como se realiza el reclutamiento en la empresa	5 personas (1 Gerente, 1 Subgerente 2 supervisores y Jefe de Dist.)	5	5	Entrevista	1
Evaluar como se realiza el proceso de selección de personal	3 personas (1 Subgerente de Operaciones 2 supervisores)	3	3	Entrevista	1
Elaborar una propuesta para la evaluación del desempeño	3 personas Gerente financiero, Subgerente de Operaciones y Supervisores de Ventas	3	3	Entrevista	1

Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Creación departamento de recursos humanos

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE FINANCIERO, GERENTE DE OPERACIONES Y SUBGERENTE DE OPERACIONES

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el **objetivo** de investigación, acerca de que beneficios se obtendrían con poseer con un proceso de capacitación en la empresa JL, S.A.

Se solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuál es el procedimiento que la empresa realiza para la capacitación del personal?
2. ¿Qué elementos son necesarios para capacitar al personal?
3. ¿Considera usted, que la capacitación al personal de la empresa es importante?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

4. ¿Cree usted, que el proceso de capacitación tendrá beneficios para la empresa y para los empleados?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

¡Muchas gracias!



Instrumento 2

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Creación de departamento de recursos humanos

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE DE VENTAS, SUBGERENTE DE OPERACIONES, SUPERVISORES DE VENTAS Y JEFE DE DISTRIBUCION

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el **objetivo** de investigar acerca de ¿Qué procedimientos utiliza para el reclutamiento de personal?

Se solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Qué información es considerada necesaria para el reclutamiento de personal?
2. ¿Cuál es el procedimiento que la empresa realiza para el reclutamiento de personal?
3. ¿Qué acciones ha implementado para mejorar el proceso de reclutamiento de personal?
4. ¿Cuenta con un encargado para el reclutamiento de personal?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

5. ¿Están establecidos los procesos de reclutamiento de personal?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

6. ¿Qué medios de comunicación emplea para el reclutamiento de personal?

7. ¿Se informa al personal de la empresa para recomendar a sus allegados para que formen parte del reclutamiento del personal?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

8. ¿Considera importante promocionarse en ferias de empleo?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

¡Muchas gracias!

Instrumento 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Creación de departamento de recursos humanos

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL SUBGERENTE DE OPERACIONES Y SUPERVISORES DE VENTAS

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el **objetivo** de investigar acerca de ¿Qué procedimientos realiza en el proceso de selección de personal? en el departamento de ventas y bodega.

Se solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuentan con lineamientos para la selección del personal?
2. ¿Tienen definido qué aspectos relevantes se analizan en la selección de personal?
3. ¿De qué forma se realiza la selección de personal?
4. ¿Qué requisitos son importantes para seleccionar al personal?
5. ¿Considera que son suficientes los requisitos que solicitan para seleccionar al personal?
6. ¿Tienen algún formato para la selección de personal?
7. ¿considera necesarias pruebas poligráficas?
8. ¿Toma en cuenta el nivel académico de los aspirantes al puesto?
9. ¿Quién informa de los procedimientos a seguir cuando una persona inicia labores en la empresa?

¡Muchas gracias!

Instrumento 4



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Creación de departamento de recursos humanos

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO, SUBGERENTE DE OPERACIONES Y SUPERVISORES DE VENTAS

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el **objetivo** de investigar acerca de ¿Qué procedimientos de evaluación aplica actualmente en el departamento? en la evaluación del desempeño.

Se solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Qué evaluaciones realiza a los empleados del departamento?
2. ¿Existe supervisión periódica del desempeño de su equipo de trabajo?
SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

3. ¿Quién informa de los resultados de las evaluaciones?
4. ¿Los supervisores realizan controles a los asesores ventas?
SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

5. ¿Quién es el encargado de llevar el control de las evaluaciones?

6. ¿Existen políticas para mejorar el desempeño de los empleados?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

7. ¿Considera importante la evaluación del desempeño?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

8. ¿Están definidos los seguimientos que se dan a los empleados en sus actividades?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

9. ¿Se lleva un control de las atribuciones que tienen los empleados?

SI____ NO____

Si su respuesta es negativa indique ¿Por qué?

¡Muchas gracias!