

8.100-

PE-ELI-171  
R788

B. Uspaña - I - 15, 304 - 2010

**Manuales Administrativos en el Área de Recursos Humanos para la  
Empresa Servicios de Transferencia, S.A.  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

América de la Rosa Fernández, **Estudiante**

M.A. Julio Roberto Arévalo Morales, **Asesor**

M.A. Giovanni Marroquín, **Revisor**

Guatemala, julio de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M . Sc. . Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**M . Sc. . Alba Rodríguez de González**  
**Secretario General**

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

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Licda. M.A. Ana Rosa Arroyo García de Ochoa**  
**Coordinadora**

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

**Lic. Federico Robles  
Examinador**

**Licda. Ana Rosa Arroyo  
Examinador**

**Doctor Luis Roberto García Leiva  
Examinador**

**Lic. Julio Roberto Arévalo Morales  
Asesor**

**Lic. Giovanni Marroquín  
Revisor**




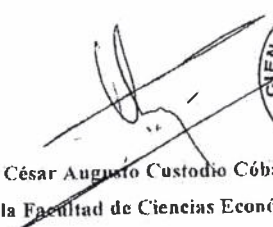
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

*Sabiduría ante todo; учиться sabiduría*

REF.:C.C.E.E.0037-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA. 30 DE JULIO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Julio Roberto Arevalo Morales, tutor y licenciado Giovanni Marroquín, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A. ”. Presentada por la estudiante América de la Rosa Fernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00081, de fecha 10 de julio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala. 06 de mayo de 2010

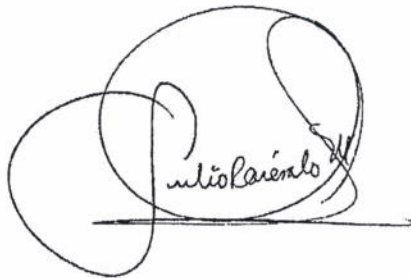
**Profesionales**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad**

Estimados profesionales:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "Manuales Administrativos en el área de recursos humanos para la empresa Servicios de Transferencia, S.A.", realizado por: América de la Rosa Fernández, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Julio Roberto Arévalo Morales", is written over a horizontal line. The signature is highly stylized and cursive, with large loops and flourishes.

**M.A. Julio Roberto Arévalo Morales**  
**Tutor**

Revisor: Lic. Giovanni Marroquín  
Título: Magíster en Administración Financiera  
Magíster en Desarrollo  
Teléfono 5312 6222  
E-mail: [giovanni.marroquin@gmail.com](mailto:giovanni.marroquin@gmail.com)

Guatemala, 04 de junio de 2010

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana


Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "Manuales Administrativos en el Área de Recursos Humanos para la Empresa Servicios de Transferencia, S.A.", realizado por: América de la Rosa Fernández, estudiante del Programa ACA de la carrera de Administración de Empresas: he procedido a Revisar el trabajo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el "Manual de Estilo de Trabajos Académicos" del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el trabajo revisado, cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el Dictamen respectiva como Revisor al tema desarrollado en la Práctica Empresarial.

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

  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 317.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante DE LA ROSA FERNÁNDEZ, ALMA AMÉRICA con número de carné 0909346, aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de julio del año dos mil diez. -----

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de agosto del año dos mil diez. -----

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo. Bó. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



## Indice

Contenido	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1 .....	3
1.1 Antecedentes de la Organización .....	3
Visión .....	4
Misión.....	4
1.2 Valores Organizacionales .....	5
1.3 Organigrama Vertical de Puestos .....	6
Capítulo 2.....	8
Marco Teórico .....	8
Características de la Administración .....	8
2.2 Fases del Proceso Administrativo aplicado una empresa dedicada a la ejecución de proyectos inmobiliarios.....	9
Planeación.....	9
Organización.....	10
Integración .....	10
Dirección .....	11
Control.....	11
2.4 Procesos de control .....	12
Criterios de control .....	13
Medios de control .....	13
Estándares de control.....	14



2.6 Administración de Recursos Humanos.....	14
Planeación de Recursos Humanos.....	14
Reclutamiento.....	15
Selección de Personal.....	15
Contratación.....	15
Inducción de Personal.....	16
Capacitación y Desarrollo.....	16
Capítulo 3.....	17
3.1 Planteamiento del problema.....	17
3.2 Pregunta de Investigación.....	17
3.4 Justificación del problema.....	17
3.5 Objetivo General.....	18
3.6 Objetivos Específicos.....	18
3.7 Alcances y límites del problema.....	19
Alcances del problema.....	19
3.8 Limitaciones.....	19
Límite temporal.....	19
Limitantes.....	19
Capítulo 4.....	20
4.1 Instrumento y Población.....	20
Instrumento.....	20
4.2 Sujetos.....	20
Capítulo 5.....	22
5.1. Análisis de los Resultados.....	22

5.2 Gráficas.....	23
Grafica 1: Horario para atender las actividades.....	23
Grafica 2: Carga laboral .....	23
Grafica 3: Lineamientos de las funciones.....	24
Grafica 4: Eficiencia de los manuales .....	25
Grafica 5: Existencia de controles internos.....	25
Grafica 6: Aporte de la productividad en la administración.....	26
Grafica 7: Incremento de la productividad .....	26
Grafica 8: Resultados de las actividades diarias.....	27
Grafica 9: Capacidad instalada existente.....	28
Grafica 10: Incremento de la productividad .....	28
Grafica 11: Necesidad de contratación.....	29
Grafica 12: Utilización de instructivos.....	29
Grafica 13: Manuales como herramientas.....	30
Grafica 14: Evaluación anual de desempeño.....	31
Grafica 15: Forma en la que se realiza la evaluación .....	31
Capítulo 6.....	32
Conclusiones.....	32
Capítulo 7.....	33
Recomendaciones .....	33
Capítulo 8.....	34
Propuesta.....	34
8.1. Reclutamiento, Selección y Contratación.....	34
8.2. Manual de Políticas .....	35

8.3. Manual de Puestos.....	35
Capítulo 9.....	79
Presupuesto.....	79
Referencias Bibliográficas.....	80
ANEXOS.....	82
Cronograma de actividades .....	82
Programa de Socialización de los Manuales .....	83
Seguimiento de la socialización de los Manuales .....	84
Cuestionario recopilación de datos administrativos .....	85
Cuestionario Reclutamiento, Selección y Contratación .....	89
Cuestionario Manual de Políticas .....	92

## Resumen

Diversas empresas tanto del sector público como del privado, se han enfrentado en un momento u otro con el problema de la escasez de recursos (humanos, físicos y financieros), que de alguna manera limitan el desempeño de sus actividades. Esto a su vez, genera diversas dificultades que los gerentes deben enfrentar con el fin de mantenerse en el ambiente competitivo (a nivel externo) y en armonía con su clima organizacional (a nivel interno).

En la Universidad Panamericana, dentro del programa de Administración de Empresas ACA, ha desarrollado una metodología que permite a los profesionales en formación, elaborar un documento de Práctica Empresarial Dirigida, con el fin de poder evaluar a las empresas y proponer soluciones a sus diversos dilemas de negocios.

Esta práctica permite obtener un enfoque claro sobre la situación actual de la empresa a través de un análisis FODA, en donde sus resultados permitan aprovechar las fortalezas y al mismo tiempo dirija los esfuerzos gerenciales a replantear sus puntos débiles. Todo esto con las herramientas administrativas adecuadas y de fácil aplicación.

La empresa Servicios de Transferencia, S.A. decidió, en conjunto con el personal de planta, aceptar la implementación de un cuestionario con el fin de obtener la retroalimentación necesaria, que propondría reenfocar los esfuerzos gerenciales.

El resultado obtenido de los cuestionarios, refleja que la empresa Servicios de Transferencia S.A. no cuenta con un documento en el cual los trabajadores puedan conocer las diferentes políticas y procedimientos a seguir para el selección, reclutamiento y capacitación del personal, esto a raíz de la inexistencia de Manuales Administrativos que contribuyan a una mejor comunicación y divulgación a todos los niveles de la organización.

Como propuesta se presenta un Manual de Selección, Reclutamiento y Capacitación del Personal y Manual de Políticas para la empresa Servicios de Transferencia, S.A.

## **Introducción**

El presente documento tiene como objetivo proponer la implementación de Manual de Políticas y Manual de Selección, Reclutamiento y Contratación, para el Área de Recursos Humanos en la empresa Servicios de Transferencia, S.A. Dichos manuales son una herramienta que pretende a mediano y largo plazo mejorar los procesos internos dentro de la organización, para conocer de manera clara y precisa la situación actual de la empresa mediante el análisis efectuado.

Su ámbito de aplicación dentro del departamento de Recursos Humanos proporcionará una visión alineada de todos los recursos que deberán ser utilizados dentro de cada una de las fases desde el reclutamiento y selección hasta la contratación de personal y políticas internas así como también conocer los diferentes procesos para realizar contrataciones y evaluaciones. Actualmente no existen herramientas administrativas que permitan a los colaboradores conocer de manera sistemática y ordenada los lineamientos a seguir en las diferentes normas establecidas por la organización que, si bien actualmente cumplen hasta cierto punto los objetivos, en la mayoría de los casos ejercen una carga laboral innecesaria y de tiempo no sólo de la organización sino de los aspirantes.

En definitiva los Manuales Administrativos son una necesidad inmediata y su aplicación y divulgación a todos los colaboradores contribuirá a mejorar todos dentro de la organización a conocer de mejor forma los procesos los cuales actualmente representan un activo valioso no solamente para los diferentes departamentos, sino para toda la organización

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes de la Organización

La empresa SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A. fue constituida el dos de junio de dos mil ocho con domicilio en la Ciudad de Guatemala constituida conforme a lo establece el Código de Comercio de Guatemala, por la Licenciada María Andrea Gálvez Prado, con el objeto principal de Administrar, desarrollar, mantener, arrendar, comprar y vender terrenos, casas, edificios, proyectos inmobiliarios, centros comerciales y construcción de bienes inmuebles. Actualmente se dedica a la construcción de sistemas Bus-Puertos con Centros Comerciales, como nuevo concepto en la ciudad de Guatemala. La sociedad fue constituida por tiempo indefinido, actualmente conformada por dos socios guatemaltecos y cuenta con un Administrador Único y Representante Legal. Dentro de la empresa laboran veinticinco colaboradores en las distintas áreas que la conforman dentro de las cuales podemos mencionar:

- Gerente General
- Gerente de Proyectos
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente Financiero
- Contralor General
- Gerente de Sistemas
- Gerente de Ventas
- Gerente de Área Legal
- Gerente de Arquitectura
- Gerente de Operaciones

Debido a la falta de herramientas administrativas, se manifiestan desordenes en cuanto a la puntualidad, ausencia y comportamiento de los colaboradores. Se considera sumamente importante la implementación de manuales administrativos, de políticas, de puestos, y normas,

con la finalidad de evitar riesgos y contratiempos que predispongan a la empresa a la ejecución correcta de sus actividades.

Uno de los problemas más notorios dentro de estas instituciones es la improvisación de atribuciones dentro de las funciones de cada colaborador, lo que causa muchas veces molestias dentro de los mismos y se produce un descontrol en el trabajo en equipo.

## Visión

Asumir el liderazgo como la principal empresa privada unificadora de soluciones al transporte público y comercio en Centroamérica, en el diseño de Bus Puertos con Centro Comerciales, como nuevo concepto, que mejorará la calidad de vida de los ciudadanos, la forma de transportarse, de comprar, de hacer sus trámites personales y de divertirse en un solo lugar.

Dar al usuario, así como a toda la población un transbordo seguro, digno y limpio.

Ordenar la Ciudad de Guatemala mediante la construcción de terminales de transferencia, utilizando diseños eficientes y ecológicos que hagan confortable la estadía del usuario, ofreciendo un producto y servicios que sean atractivos al inversionista y a la ciudadanía en general.

## Misión

Promover el desarrollo económico y social de la comunidad, colaborar en el ordenamiento del transporte y brindar servicios integrales de transferencia a los pasajeros, transportistas y comerciantes por medio del trabajo en conjunto con las entidades gubernamentales y privadas en la elaboración de proyectos y servicios novedosos, eficientes, rentables y con responsabilidad ecológica.

## **1.2 Valores Organizacionales**

**Honestidad:** por medio de una cultura de trabajo que consista en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

**Ética e Integridad:** en el desarrollo de los proyectos y servicios que siempre buscan y hacen lo correcto para la empresa, sus accionistas, sus clientes y la ciudadanía en general.

**Eficiencia:** relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

**Compromiso y Lealtad:** enfocados en el cumplimiento de los acuerdos de la empresa y la fidelidad a sus normas y políticas.

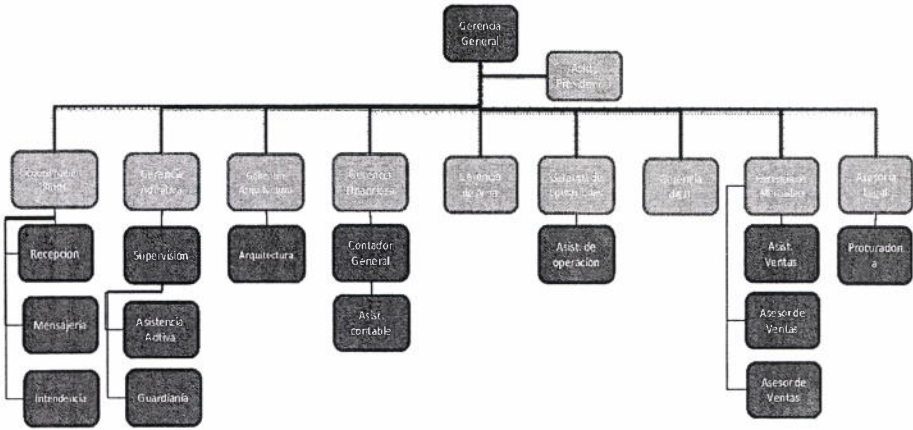
**Calidad:** búsqueda constante de la excelencia en los productos y servicios que ofrecemos.

**Trabajo en Equipo:** unificar las habilidades y conocimientos de todos los integrantes en el esfuerzo por la innovación en el mercado, respetando reglas y procedimientos para el alcance de las metas y objetivos.



### 1.3 Organigrama Vertical de Puestos

Servicios de Transferencia S.A.



Fuente: Servicios de Transferencia, S.A.

**1.4. FODA: Servicios de Transferencia S.A – Departamento de Recursos Humanos.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Existen políticas básicas de reclutamiento y selección de personal</li> <li>➔ Está dividida por áreas o departamentos</li> <li>➔ Una persona responsable del departamento de RRHH</li> <li>➔ Pocas personas trabajando en la empresa</li> <li>➔ Existen planes de trabajo y metas del departamento de RRHH</li> <li>➔ Personal capacitado para llevar y desarrollar dichas herramientas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Cursos por empresas expertas sobre la utilización de herramientas</li> <li>➔ Mucha documentación y textos sobre como elaborar dichas herramientas</li> <li>➔ Utilización de benchmarking de las empresas de la corporación</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Priorización del plan de trabajo</li> <li>➔ No hay herramientas administrativas para la administración del RH</li> <li>➔ El departamento de RH es nuevo</li> <li>➔ Muchas de las personas ya contratadas no son evaluadas con herramientas precisas</li> <li>➔ Necesidad de descentralizar aun más la autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Debilidad del departamento de RH ante posibles demandas laborales</li> <li>➔ Imagen externa frente a otras empresas de la corporación</li> <li>➔ Competencia puede llevarse al recurso humano</li> </ul>

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1. Importancia de la Administración en la distribución adecuada de funciones

##### Concepto de Administración

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”. (Coulter, 2001)

“Administración es un proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente con todas las personas que trabajan dentro de una organización”. (Wehrich, 2004)

“Administración es aquella que sirve para minimizar esfuerzos y recursos para obtener beneficios máximos”. (Kotler, 2000)

##### Características de la Administración

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole económico, contable, productivo, jurídico, etc. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, es necesario definir y establecer el proceso, que es una herramienta elemental de toda empresa que necesite y desee ser más eficiente y rentable en su inversión, puesto que el control de las funciones administrativas son elementales para obtener buenos resultados y ser más rentable, pues es el objetivo que persigue toda institución inmobiliaria, es la eficiente administración de sus recursos.

Las fases del proceso administrativo se consideran un eficiente control que puede adicionar acciones para evaluar los órganos de línea que representan la razón de ser de la entidad, de tal forma que permitan conocer las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre las funciones que realizan los órganos responsables del giro o actividad principal de la entidad. Las

observaciones van a permitir realizar la retroalimentación a los planes, programas, organización, dirección, coordinación y control, lo que va a redundar en la implementación de nuevos controles administrativos.

## **2.2 Fases del Proceso Administrativo aplicado una empresa dedicada a la ejecución de proyectos inmobiliarios.**

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud eficaz y eficientemente. Las funciones distribuida adecuadamente en los cargos administrativos de una institución financiera inmobiliaria, ayuda a realizar una planeación estratégica dirigida al alcance mediano de los objetivos y metas. Se considera importante su aplicación dentro de todas las herramientas que se pretenden implementar para la maximización de los recursos y controles dentro de la organización. (Chiavenato, 2001)

### **Planeación**

Para un gerente de una institución inmobiliaria y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. La actividad de planeación dentro de la organización de una institución inmobiliaria consiste en fijar el curso concreto de acción derivada de la etapa de previsión, porque existe definida una estructura organizacional que tiene definido sus planes de corto, mediano y largo plazo, que construyen escenarios en el futuro, el cual determinará en donde se encaminarán los esfuerzos de la organización. La planeación dentro de la implementación de nuevos controles y herramientas pretende minimizar riesgos y evitar tiempos de holgura a su vez también su estructura y aplicación ayuda a toda organización a maximizar los recursos disponibles en cada una de las actividades desarrolladas en cada área de trabajo.

A continuación la importancia de las fases del proceso administrativo dentro de la institución.

## Organización

Los integrantes de la estructura organizacional de la entidades inmobiliaria son los responsables de adecuar sus objetivos, recursos y procesos los cuales están estrechamente integrados para el óptimo funcionamiento y fluidez del proceso, pues de la integración del recurso humano, tecnológico y del medio ambiente, se puede establecer la capacidad instalada de las áreas que integran el proceso y la distribución adecuada de las funciones dentro de la empresa. Es por ello que Servicios de Transferencia, S.A. considera que la implementación organizada y planeada de cada una de las etapas del proceso administrativo a través de una adecuada aplicación en cada una de las áreas de trabajo dará como resultado una ejecución eficiente de tareas y funciones en todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional. (Chiavenato, 2001)

## Integración

Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan para el adecuado funcionamiento de un órgano establecido, el cual se deberá orientar y dirigir al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la institución inmobiliaria. El proceso de integración se enfoca en la eficiente asignación de funciones, recurso humano y recurso material. La integración adecuada de cada uno de las etapas del proceso administrativo dará:

En el proceso de control de las funciones administrativas en una institución inmobiliaria se encuentra conveniente comprobar o vigilar lo que se realice para asegurar que el trabajo de otros progrese en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado, o en su defecto establecer si se encuentran tiempos de holgura en la asignación de funciones a los colaboradores de la institución. Se debe tener claro que la implementación controlada de cada una de las etapas del proceso administrativo a ejecutar dará como resultado el éxito de la organización. Pueden presentarse discrepancias y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados o detectados por controles específicos, con rapidez al Gerente de área para que se emprenda una acción correctiva en la distribución de funciones, por lo que es importante definir un esquema de controles que permita el monitoreo de la eficiencia y productividad de los colaboradores de Servicios de Transferencia, S.A.

Sus resultados eficientes a largo plazo, buscan como objetivo principal la integración de cada uno de los objetivos principales de cada etapa, para lo cual se debe considerar un seguimiento que permita establecer parámetros en la ejecución de las mismas. (Coulter, 2001)

## Dirección

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del Administrador, basándose en la supervisión activa por medio de controles específicos que permitan medir la capacidad de productividad de los colaboradores a su cargo y así lograr un parámetro de control para determinar si las funciones que hoy se cumplen son las que se distribuyeron adecuadamente para la administración de la institución inmobiliaria. Se considera que una adecuada dirección de todos los procesos y herramientas implementados dentro de la organización darán como resultado el éxito de la misma y a su vez proporcionaran una adecuada visión de los objetivos a largo plazo. (Chiavenato, 2000)

## Control

Importancia del Control en la distribución de funciones dentro de una institución de proyectos inmobiliarios.

El control es una herramienta indispensable para todo administrador de una institución inmobiliaria, de esta manera podrá establecer sus planes de acción dependiendo de los resultados obtenidos. Es importante mencionar las actividades que son necesarias que se deben realizar para la auditoría y control de los planes estratégicos:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones. (Kotler, 2000)

Debido a que el tema central es el Control a continuación se ampliará sobre los procesos de control en las diversas unidades de la organización.

## **2.4 Procesos de control**

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirva para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

- Establecimiento de los estándares deseados
- Seguimiento o monitoreo del desempeño
- Comparación del desempeño con los estándares deseados
- Acción correctiva, si es necesaria.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado.

La palabra *control* tiene significados y connotaciones que depende de su función o del área específica donde se aplica:

- Control como Función Administrativa, que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, control es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado.
- Control como medio de regulación, para mantener el funcionamiento de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro de los estándares establecidos.
- Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados. En cualquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que ajusta a las operaciones a los estándares

predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos.

Estudiaremos cada una de estas etapas del proceso de control:

- Establecimiento de estándares
- Seguimiento o monitoreo del desempeño
- Comparación del desempeño con el estándar establecido
- Acción correctiva

### Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- El proceso debe controlar las actividades apropiadas.
- El proceso debe ser oportuno
- El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio.
- Sistemas de monitoreo y procesamiento
- Personal para operar el sistema
- Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- El control debe ser preciso
- El control debe ser aceptado

### Medios de control

- Jerarquía de autoridad
- Reglas y procedimientos
- Establecimiento de objetivos
- Sistemas de información verticales
- Relaciones laterales
- Organización matricial



## Estándares de control

- Estándares de Cantidad
- Estándares de Calidad
- Estándares de tiempo
- Estándares de costo (Chiavenatto, 2001)

Debido a la importancia que la administración de recursos humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicarla, seguidamente se enuncian algunas definiciones.

## **2.6 Administración de Recursos Humanos**

La administración de personal consta de las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con aspectos relativos al personal “recurso humano”, que competen a un puesto de administración, el cual incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. (Dessler, 2001)

Argumenta que la administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación; así como de control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. En la actualidad, las técnicas de selección de personal deben ser más subjetivas y afinadas, determinando así, el requerimiento del recurso humano. (Chiavenatto I. , 2001)

### Planeación de Recursos Humanos

La planeación de Recursos Humanos, es una técnica para determinar en forma sistemática, la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de Recursos Humanos puede planear

sus labores de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y otras más (Werther y Davis, 2000)

Los autores anteriores, se anticipan a determinado nivel de demanda de personal de acuerdo con las necesidades de la organización, lo cual permite al departamento de Recursos Humanos, suministrar a la organización el personal adecuado, en el momento adecuado. Por ello, se convierte en una actividad altamente prioritaria.

## Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece el mercado de recurso humano y las oportunidades de empleo que pretende llenar. Además debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2001)

## Selección de Personal

Es escoger a la persona adecuada para ocupar el cargo que existe en la organización, con lo cual se trata de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño, así como aumentar la eficiencia de la organización. (Chiavenato, 2001).

La selección es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para que ocupe un determinado puesto. (Werther y Davis 2000)

## Contratación

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. (Grados, 2001).

Asimismo, la contratación es un proceso que conviene cuestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo, ya que a través de la suscripción de un contrato laboral se garantiza los intereses y derechos; tanto del trabajador como de la empresa. (Chiavenato, 2001)

Las formas de contratación están reglamentadas por el Ministerio de Trabajo, que de acuerdo al artículo 25 del Decreto 141, Código de Trabajo de Guatemala (2005), puede existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra terminada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

### Inducción de Personal

Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones y sus tareas; significa entonces, hacer un preámbulo a la información general de la organización, para luego dar inicio a las actividades que serán asignadas al nuevo trabajador dentro de la organización. (Koontz H. Weihrich, 2004)

### Capacitación y Desarrollo

Consiste en la capacitación constante que se le debe dar al personal en las labores para las que fueron contratados, asimismo, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual. (Werther y Davis 2000)

A continuación se plantea el problema objeto de la presente Práctica Empresarial Dirigida (PED) se profundizó en el tema Manuales Administrativos específicamente en el Área de Recursos Humanos.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Planteamiento del problema**

Debido a que no se cuentan con controles administrativos en el área de Recursos Humanos, esto se convierte en una situación crítica para la organización. Esta situación repercute en la falta de apropiación de habilidades y capacidades laborales, asimismo adecuarse a las normas y valores de la organización y por consiguiente, no lograr el éxito en las funciones que los trabajadores desempeñan.

### **3.2 Pregunta de Investigación**

¿Qué manuales serán necesarios proponer en el Departamento de Recursos Humanos en la empresa Servicios de Transferencia, S.A.?

### **3.4 Justificación del problema**

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para las personas responsables y para el personal directa e indirectamente involucrado dentro de la organización, y así lograr los objetivos de la empresa.

A su vez este estudio permitirá implementar nuevas técnicas y herramientas que se utilizan para estructurar las políticas y procedimientos de las diferentes actividades realizadas en los cargos y los perfiles con la metodología a seguir.

La implementación de herramientas que permitan maximizar los recursos dentro la organización es un proceso de análisis de las necesidades de una organización y el desarrollo de un programa objetivo por medio del cual Servicios de Transferencia, S.A. pueda incrementar sus controles pero también sus recursos. La utilización de los mismos es importante para que el personal que se encargará de la ejecución y manejo de estos procesos tengan claras las funciones y

responsabilidades que esto conlleva, así como la importancia que tiene para la organización utilizar las herramientas que se consideran necesarias para la optimización de los recursos.

Implicará tener manuales de Inducción, Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal, Puestos y Políticas que facilitará los diferentes procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, definiendo cuales son los procedimientos mínimos y políticas implementadas al día de hoy para solicitar e identificar los pasos a seguir requeridos en determinadas solicitudes y necesidades del personal de Servicios de Transferencia, S.A.

La necesidad de ser una organización estructurada informalmente a ser una empresa moderna y estructurada acorde al mercado y sus necesidades justifica esta investigación y se centra en aprovechar una necesaria estructuración organizacional, que daría paso al logro de una mayor eficiencia operacional y de procedimientos.

El Desarrollo de los manuales tendrá gran utilidad dentro de la empresa, al ser una fuente de información confiable. En dichos manuales se observarán los diferentes factores que influyen en el desarrollo óptimo de cualquier empresa que requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen siendo imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio.

### **3.5 Objetivo General**

Elaborar los manuales que se identifiquen como necesarios en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios de Transferencia, S.A.

### **3.6 Objetivos Específicos**

- Identificar los manuales a elaborar en el Departamento de Recursos Humanos que ayuden a reforzar las buenas prácticas de la gestión del talento.
- Establecer, con base a la información, el contenido de cada manual a elaborar en el Departamento de Recursos Humanos como herramientas administrativas de apoyo departamental.

### **3.7 Alcances y límites del problema**

#### **Alcances del problema**

El estudio y análisis de la investigación se realizará en las oficinas de Servicios de Transferencia, S.A. ubicada en la zona 13 de la ciudad capital. El punto principal de análisis y objeto de estudio es el Departamento de Recursos Humanos.

### **3.8 Limitaciones**

#### **Límite temporal**

El proyecto se llevará a cabo del veintidós de agosto de dos mil nueve al treinta de abril de dos mil diez, se contempla su aplicación en este período, para aprovechar al máximo el tiempo disponible y presentar resultados fehacientes.

#### **Limitantes**

- a) Disponibilidad del personal a evaluar para toma de tiempos.
- b) Disponibilidad del Jefe de Área para evaluar los hallazgos y establecer los planes de acción.
- c) Insumos de oficina (tinta, papel)

## Capítulo 4

### 4.1 Instrumento y Población

El instrumento utilizado es un cuestionario de preguntas cerradas en donde deberá marcar con una equis (x) los recuadros que identifican a cada una de estas dos variables.

#### Instrumento

Con la finalidad de establecer la información del contenido de los manuales de recursos humanos que sirvan para las buenas prácticas de gestión del talento se describe la herramienta de apoyo para obtener información.

El instrumento consiste en un cuestionario con preguntas cerradas, que servirá como guía para la obtención de la información primaria, sobre las condiciones actuales y deseables de las gerencias con la idea de que estos sirvan de apoyo en la elaboración de la propuesta de trabajo.

### 4.2 Sujetos

A continuación los sujetos de estudio y de quienes se obtendrá el análisis de la información:

Puesto	Género	Nivel Académico	Antigüedad (años)*
Gerente General	Femenino	Abogado y Notario MBA	Ocho
Gerente de Proyecto	Masculino	Ingeniero Civil	Dos
Gerente de Recursos Humanos	Femenino	Administrador de Empresas	Cuatro
Contralor General	Masculino	CPA	Tres
Gerente de Sistemas	Masculino	Ingeniero en Sistemas	Dos
Gerente de Ventas	Femenino	Licenciada en Mercadotecnia	Siete
Gerente de Área Legal	Masculino	Abogado y Notario	Dos

Puesto	Género	Nivel Académico	Antigüedad (años)
Gerente de Arquitectura	Masculino	Arquitecto	Dos
Gerente de Operaciones	Femenino	Administradora de Empresas	Dos

El total de personas entrevistadas es de nueve personas equivalente al 100% de la población.

*\*La empresa Servicios de Transferencia S.A, fue constituida como empresa independiente en el año 2008, sin embargo perteneció del año 2004 al 2008 como parte de una rama de comercio de una corporación mayor.*



## Capítulo 5

### 5.1. Análisis de los Resultados

Las entrevistas realizadas buscan conocer si dentro de la empresa, existen las herramientas adecuadas que sirvan de guía al personal de Servicios de Transferencia, S.A. para el mejor cumplimiento de sus funciones y al mismo tiempo, cual es la forma en que la organización actualmente da a conocer las políticas y procedimientos establecidas, con el fin de poder determinar si los empleados tienen conocimiento de la existencia de las mismas y de qué forma se les hace llegar la información.

En seguida se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

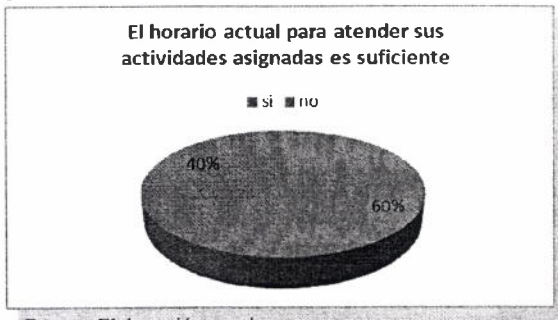
Para Werther y Davis (2000), la importancia de la implementación de manuales “es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos importantes.

Acorde al Glosario de Psicología General (2008), la actitud es la predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente. Lo anterior en la presente investigación se cumple ya que la mayoría de los encuestados realiza sus actividades atendiendo al orden para realizar las mismas. Por otro lado utilizan de forma adecuada los recursos que se les asignan para la realización de las actividades.

A través de la investigación realizada tomando en cuenta lo anterior se determinó que en la empresa Servicios de Transferencia, S.A. los empleados no conocen con exactitud cuáles son las políticas, responsabilidades, atribuciones y funciones de manera clara y muchas de ellas las realizan y conocen de manera poco formal, por tal razón los empleados no tienen conocimiento claro de los diferentes procedimientos a seguir en los procesos de la empresa y también en cuanto a la normativa para inducción, reclutamiento y selección de personal.

## 5.2 Gráficas

Gráfica 1: Horario para atender las actividades

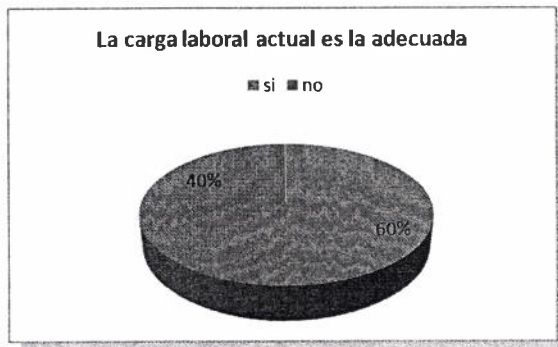


Fuente: Elaboración propia

### Explicación

El 60% de la población considera que el horario para atender sus actividades es suficiente, actualmente el horario de oficina es de 8:00 horas a 17:00 horas y el 40% restante deduce que el tiempo no es suficiente debido a imprevistos en la realización de sus funciones. El mayor porcentaje que consideran que el tiempo es suficiente ocupan un puesto gerencial y administrativo y el menor porcentaje desempeñan puestos operativos lo que se considera un factor que podría intervenir en el desempeño de las funciones que realizan ya que al no existir una adecuada distribución de tareas a realizar se duplican funciones, recursos y tiempo en el área operativa por la naturaleza de las funciones.

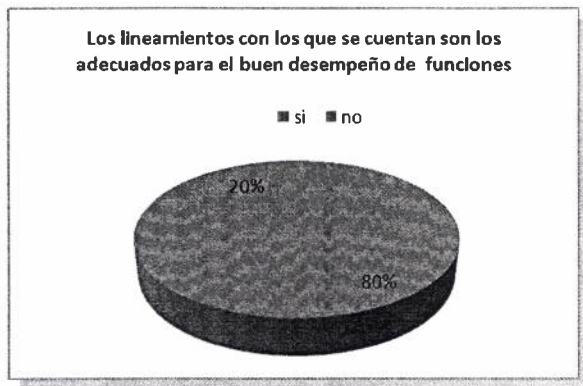
Gráfica 2: Carga laboral



Fuente: Elaboración propia

Según se muestra en la presente gráfica el 60% de los empleados considera que la carga laboral asignada al puesto de trabajo es la adecuada ya que durante la jornada laboral logran realizar las funciones asignadas a su puesto de trabajo, mientras el restante 40% opinó que no, debido a que no se dispone de las funciones y atribuciones escritas del puesto de trabajo lo que permitiría tener una visión clara de las funciones específicas inherentes al puesto de trabajo y al mismo tiempo ayudaría como material de consulta en los diferentes procesos establecidos y autorizados por la Gerencia de la organización.

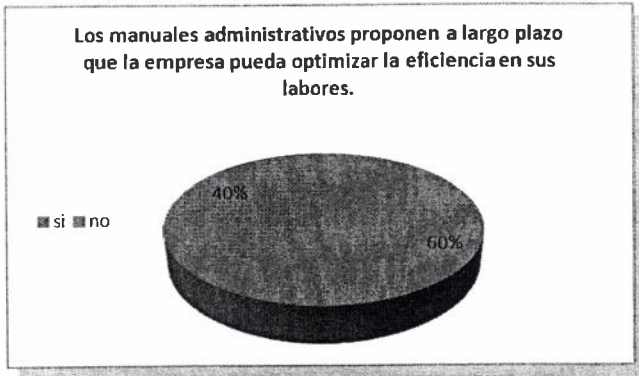
### Gráfica 3: Lineamientos de las funciones



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior, el 80% de los empleados encuestados considera que sí cuentan con los lineamientos para el buen desempeño de sus funciones sin embargo el 20% restante considera que la implementación de lineamientos que contribuyan al buen desarrollo de sus labores ayudaría a ejecutar sus funciones de manera más eficiente lo que se considera una debilidad ya que es importante que todo el personal dentro de la organización cuente con los lineamientos adecuados en el desempeño de sus funciones.

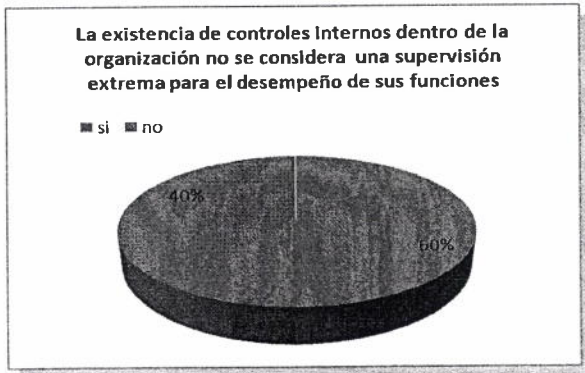
### Grafica 4: Eficiencia de los manuales



Fuente: Elaboración propia

Cómo se observa en la presente gráfica, el 60% de los sujetos considera que la implementación de manuales administrativos sí contribuiría a alcanzar los objetivos de la institución, debido a que, al contar con documentos escritos, es más fácil saber cuáles son las responsabilidades y obligaciones de cada empleado y cuál es la labor dentro de las metas de la institución. El 40% restante de las personas considera que no, debido a que verían amenazada su permanencia en su puesto de trabajo sintiendo desventaja ante el personal de nuevo ingreso y mejor calificado.

### Grafica 5: Existencia de controles internos

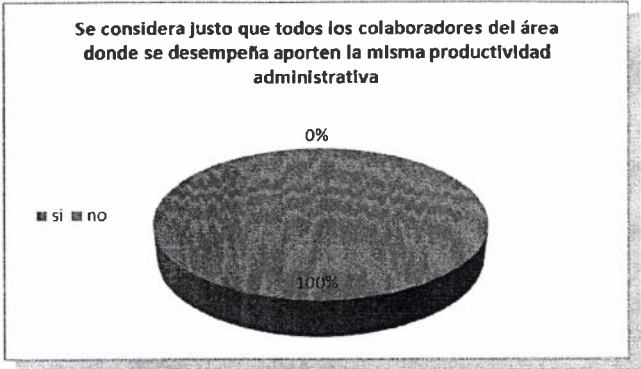


Fuente: Elaboración propia



El 60% de los empleados considera que la supervisión continúa de las funciones que desempeña no afectaría el rendimiento y buen desempeño de sus funciones diarias ya que dichos controles contribuirían a la ecuanimidad de derechos pero también de obligaciones a desarrollar. El 40% restante lo considera una falta de confianza y poco empoderamiento al puesto de trabajo actual ya que no contribuiría a mejorar la calidad de su trabajo la existencia de control y supervisión.

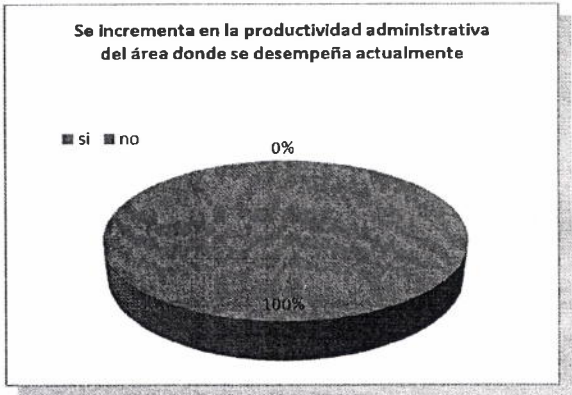
Grafica 6: Aporte de la productividad en la administración



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los empleados considera justo que todo el personal no importando el nivel jerárquico tengan el mismo compromiso de productividad para la empresa logrando así como equipo alcanzar las metas previstas, dando como resultado una actitud positiva y buena disposición de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

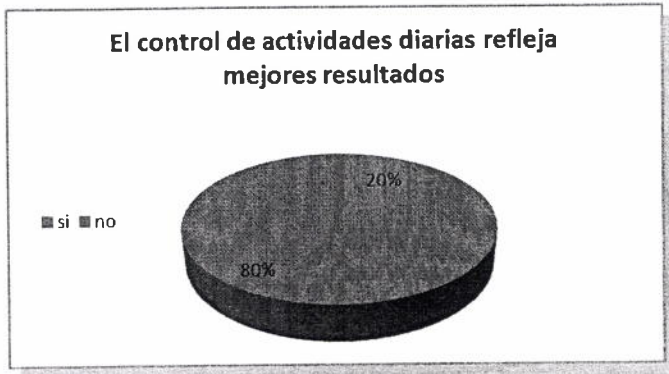
Grafica 7: Incremento de la productividad



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior el 100% considera factible incrementar la productividad en las funciones que desempeña si se implementarán herramientas claras y precisas que permitan contar con un panorama más claro de cómo lograr sus objetivos y metas dentro de sus áreas de trabajo ya que la productividad se verá reflejada en todos los niveles de la organización.

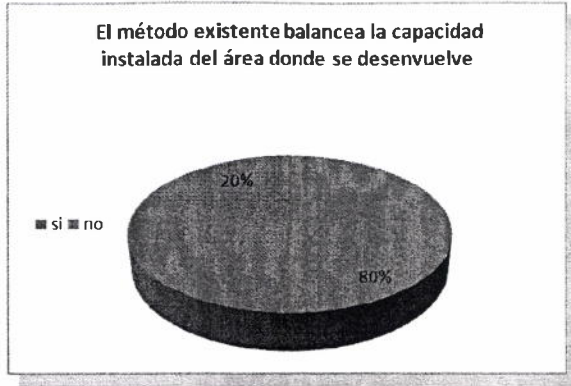
Gráfica 8: Resultados de las actividades diarias



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica No. 8 la mayoría de los encuestados (80%) considera que si existieran controles de las diferentes actividades diarias permitiría a los Gerentes de las distintas áreas evaluar las cargas laborales de cada uno de uno de los empleados y permitiendo así tomar medidas de acción para optimizar el tiempo y recursos. El 20% no considera que el control de actividades diarias no contribuiría a mejorar el desempeño de sus funciones ya que su nivel de compromiso y responsabilidad en sus funciones no lo realizan basados en controles establecidos al contrario lo consideran una falta de confianza y amenaza al sentirse observados y controlados.

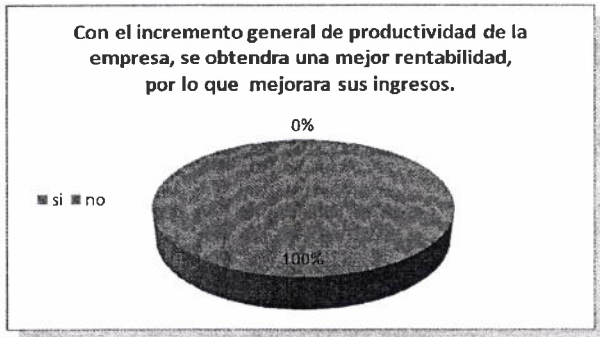
### Grafica 9: Capacidad instalada existente



Fuente: Elaboración propia

El 80% de la población encuestada es decir la mayoría de los empleados considera que están mal distribuidas las cargas laborales debido a que no se dispone de las funciones y atribuciones específicas para evitar recurrir a personal experimentado dentro de la organización, quienes en forma verbal inducen al empleado de nuevo ingreso y le dan a conocer las obligaciones inherentes al cargo que desempeñarán en la misma. El 20% de la población considera que de manera empírica se han logrado los resultados esperados dentro de cada puesto de trabajo por lo que se puede seguir realizando de la misma manera.

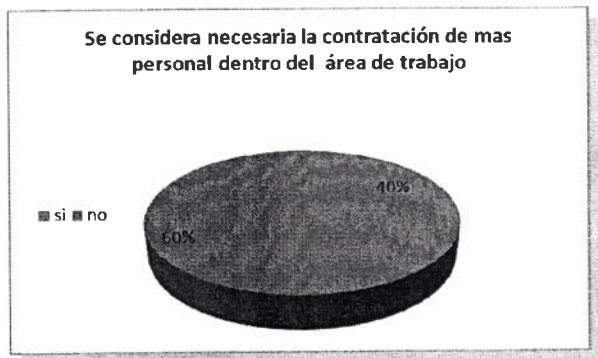
### Grafica 10: Incremento de la productividad



Fuente: Elaboración propia

El 100% de la población considera que las metas de la empresa no son aisladas a las funciones que cada uno desempeña ya que todos son parte del equipo de trabajo de Servicios de Transferencia, S.A. y en cuanto mayor productividad exista dentro de la misma se mejorará la rentabilidad y por ende más oportunidades de desarrollo que permita a los empleados tener una mejor calidad de vida.

Grafica 11: Necesidad de contratación



Fuente: Elaboración propia

El 60% de la población considera que no es necesaria la contratación de más personal dentro de su área de trabajo pero manifiestan que con frecuencia se duplican las actividades consecuencia al no existir una adecuada distribución y supervisión de cada una de las labores que se desempeñan. El 40% considera que si es necesaria la contratación de más personal en el área en la que se desenvuelve ya que se sienten presionados al no estar distribuidas equitativamente sus funciones y consideran injusto que mucho personal tenga menos responsabilidades que otros.

Grafica 12: Utilización de instructivos

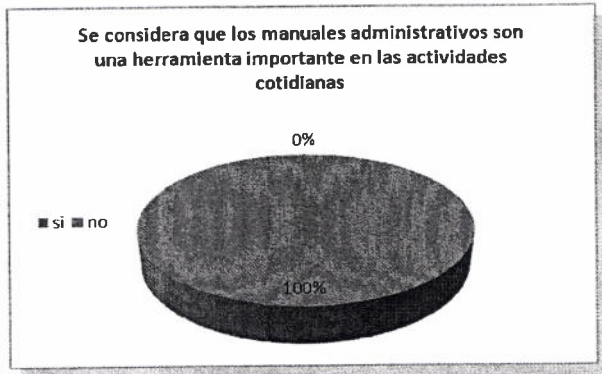


Fuente: Elaboración propia



El 100% de los empleados considera que para le empresa será una herramienta que permitirá realizar de manera profesional y adecuada sus funciones sirviendo de referencia para evitar incrementar los costos al existir errores por falta de una adecuada planificación y control en la implementación de sus actividades afectando directamente los procesos en lo que a recursos humanos se refiere.

**Grafica 13: Manuales como herramientas**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de la población considera que los Manuales Administrativos servirán como referencia para el recurso humano cuando se le presente alguna situación en la que no se sepa manejar o simplemente saber cómo se maneja la empresa o recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente. El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen. Consideran imprescindible conocer de una manera accesible y ordenada las funciones, políticas y metas establecidas para lograr los propósitos de la empresa.

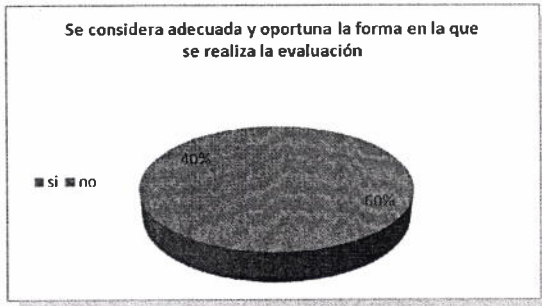
Gráfica 14: Evaluación anual de desempeño



Fuente: Elaboración propia

El 100% de la población realiza la Evaluación de Desempeño a cada uno de los empleados de su área ya que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo aunque actualmente manifiestan que lo realizan de manera empírica ya que no existe un documento que oriente a dicha evaluación.

Gráfica 15: Forma en la que se realiza la evaluación



Fuente: Elaboración propia

El 60% es decir la mayoría de la población considera que la evaluación de desempeño que actualmente se realiza es adecuada y permite obtener la información que tiene por objeto el realizar dicha evaluación por el contrario el 40% opina que por la misma falta de Manuales que sirvan de referencia las preguntas no se formulan y planifican previamente.

# Capítulo 6

## Conclusiones

1. Los resultados de la investigación determinan y sugieren la implementación Manual de Políticas y Manual de Selección, Reclutamiento y Contratación de personal en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios de Transferencia, S.A.
2. Dichos manuales proponen mejorar la fluidez de los procesos internos y el aprovechamiento del talento humano de la organización en donde todos los niveles de la misma puedan contar con material de apoyo y soporte para las diferentes actividades que realizarán, con el fin de que pueda fortalecer la cultura organizacional y comunicación del talento humano.
3. El Manual de Políticas permitirá al departamento de Recursos Humanos tener una visión amplia y precisa sobre el cumplimiento de las diferentes normas, así mismo el Manual de Selección Reclutamiento y Contratación, dará a conocer a todos los colaboradores los requisitos necesarios para el desarrollo del talento humano (promociones internas, integración de nuevo personal, entre otros).
4. Es importante no solo la creación de los mismos sino la adecuada divulgación, para su posterior implementación. Es indispensable realizar un procedimiento que permita concientizar a todos los colaboradores de la organización, de la importancia de los mismos ya que servirán de guía y orientación en sus actividades diarias.

## Capítulo 7

### Recomendaciones

Derivado de la investigación realizada se recomienda a la empresa Servicios de Transferencia, S.A. el considerar la implementación del Manual de Selección, Reclutamiento y Contratación. Actualmente no existen lineamientos específicos en cuanto a la inducción del personal de nuevo ingreso, debido a que no se cuenta con las especificaciones escritas de cada puesto de trabajo, actualmente la inducción se lleva a cabo de forma verbal a través de la Gerente de Recursos Humanos.

Dicha herramienta administrativa representa una guía práctica que se utiliza como soporte para la organización que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que permite que sea de utilidad dentro de la organización para lograr una eficiente administración.

De la misma forma se considera de suma importancia la implementación de un Manual de Políticas, porque permite el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere el talento humano en cada uno de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o ejecutivo, al ser una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

## Capítulo 8

### Propuesta

#### 8.1. Reclutamiento, Selección y Contratación

Los resultados obtenidos indican y confirman la existencia de una falta de control en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de lo cual se pudo detectar que la carencia de un proceso adecuado de inducción, genera con frecuencia rotación de personal, lo cual provoca desajustes en la ejecución de actividades, así como repetición de procesos innecesarios. Actualmente no se aplica un documento formal para la confirmación o agradecimiento de participación de las personas que han colaborado en el período de prueba, como parte del proceso de inducción de personal. No existe lineamientos específicos en cuanto a la inducción del personal de nuevo ingreso, debido a que no se cuenta con las especificaciones escritas de cada puesto de trabajo, actualmente la inducción se lleva a cabo de forma verbal a través de la Gerente de Recursos Humanos y no por medio de la persona responsable del puesto dentro de la institución. No existen contratos laborales firmados por los empleados, lo que genera inestabilidad e incertidumbre a los trabajadores, así como futuros problemas legales de la institución con el Ministerio de Trabajo.

Actualmente, la mayoría de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, deben tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, los cuales definirán la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización

## **8.2. Manual de Políticas**

Actualmente en el funcionamiento de la organización no se cuenta con un Manual de Políticas, lo que no permite tener una visión de conjunto de la empresa para su adecuado ordenamiento. Al llevar a cabo ciertas tareas en las distintas unidades, no existe claridad ni uniformidad por ejemplo cada persona toma decisiones y acciones propias en cuanto a permisos, horarios establecidos, no existe una ayuda que permita orientar al personal. También esta carencia no permite obtener soluciones rápidas a las diferencias o malos entendidos que surgen. La implementación de este manual propone contribuir al logro de los objetivos de la organización.

## **8.3. Manual de Puestos**

De acuerdo al resultado obtenido, la empresa Servicios de Transferencia, S.A. actualmente no tiene bien definida la importancia que el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente, no está estructurado adecuadamente ni se cuenta con perfiles de puestos para encontrar a la persona idónea.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y porque lo hace; busca plasmar en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter respecto de los demás puestos de la empresa. El no contar con un Manual de Puestos incrementará la posibilidad de elevar los costos al no estar definida una mayor profesionalización.

## **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **MANUAL DE POLÍTICAS**

#### **SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A.**

Este manual establece líneas de guía, dentro del cual el personal de Servicios para Centrales S.A pueda realizar las actividades y objetivos de la organización, con base a normas y lineamientos claros a corto, mediano y largo plazo.

## Indice

Contenido	Página
Beneficios Corporativos	
Política No.1 Pago de Estudios al Personal.....	40
Política No.2 Préstamos a Empleados.....	43
Políticas Administrativas	
Política No.3 Fotocopiado de Documentos.....	46
Política No.4 Despachos de Proveduría.....	48
Política No.5 Servicios de Cafetería.....	50
Política No.6 Disciplina .....	53
Política No.7 Política Salarial .....	55
Glosario.....	56
Anexos.....	57



## **Introducción**

Para un mejor funcionamiento de la empresa y con énfasis en el departamento de Recursos Humanos, se dispuso la creación del siguiente Manual de Políticas, el cual cubre las exigencias actuales de una empresa en etapa de crecimiento.

Este manual se establece para uso general en la realización de cualquier actividad y tarea correspondiente a cada área de trabajo de la empresa.

Para el efecto se tomaron en cuenta las políticas anteriores de la empresa las cuales se realizan de manera empírica o antojadiza, así como las necesidades actuales de la misma para que de tal manera pueda contribuir al buen desempeño de cada una de las funciones establecidas.

### **Objetivo general**

Proporcionar a la empresa SERVICIOS PARA CENTRALES un documento útil para facilitar y guiar las actividades que se ejecutan dentro de la misma enfocado a la correcta administración del recurso humano.

### **Objetivos específicos**

- Dar a conocer las políticas a cada uno de los departamentos.
- Identificar la importancia de cada una de las actividades realizadas.
- Verificar si hay algún problema u obstáculo en la realización de una actividad.
- Solucionar problemas de acuerdo con lo establecido en el presente manual.

### **Justificación del manual**

El presente manual fue creado y diseñado, con el fin de proporcionar apoyo a los gerentes y colaboradores dentro de la empresa Servicios de Transferencia, S.A. para ayudar a solucionarles muchas inquietudes, así mismo para fomentar más la firmeza de nuestra compañía en el aspecto de políticas.

## **Alcance**

Con el presente manual se pretende llegar a todos los departamentos como una herramienta de aplicación fácil y efectiva.

## **Beneficios**

- Servir como medio de consulta para los colaboradores.
- Que los gerentes y colaboradores conozcan cual es la trayectoria de determinado trámite o gestión.
- Ahorrar tiempo y un buen manejo de los recursos de la empresa

## **Revisiones y actualizaciones**

- Revisar semestralmente los procedimientos de cada uno de los departamentos para evaluar si se llevan a cabo como fueron establecidos en el manual
- Efectuar cambios en los procedimientos cuando sea necesario.
- Dar a conocer sobre alguna inconformidad que se tenga.

## BENEFICIOS CORPORATIVOS

### POLÍTICA No. 01 PAGO DE ESTUDIOS AL PERSONAL

**PROPÓSITO:** La presente política ha sido diseñada con el propósito de normar el reembolso por concepto de estudios a los colaboradores de Servicios de Transferencia, S.A.

**ALCANCE:** La presente norma involucra a todo el personal de la empresa que solicite reembolso por concepto de estudios y deberá ser aplicada por el departamento de Recursos Humanos quien vigilará y garantizará su correcta aplicación.

**DESCRIPCIÓN:** Se aprobará el reembolso por concepto de estudios universitarios, maestrías, doctorados o de idioma inglés al personal que haya aprobado todos los cursos con un promedio total de 80 puntos y que cuente con la previa autorización del jefe de su departamento y presentación de certificación de estudios en original. La solicitud de reembolso deberá presentarse dentro de los 2 meses posteriores de la aprobación de los cursos, fuera de esta fecha, no se realizara ningún reembolso.

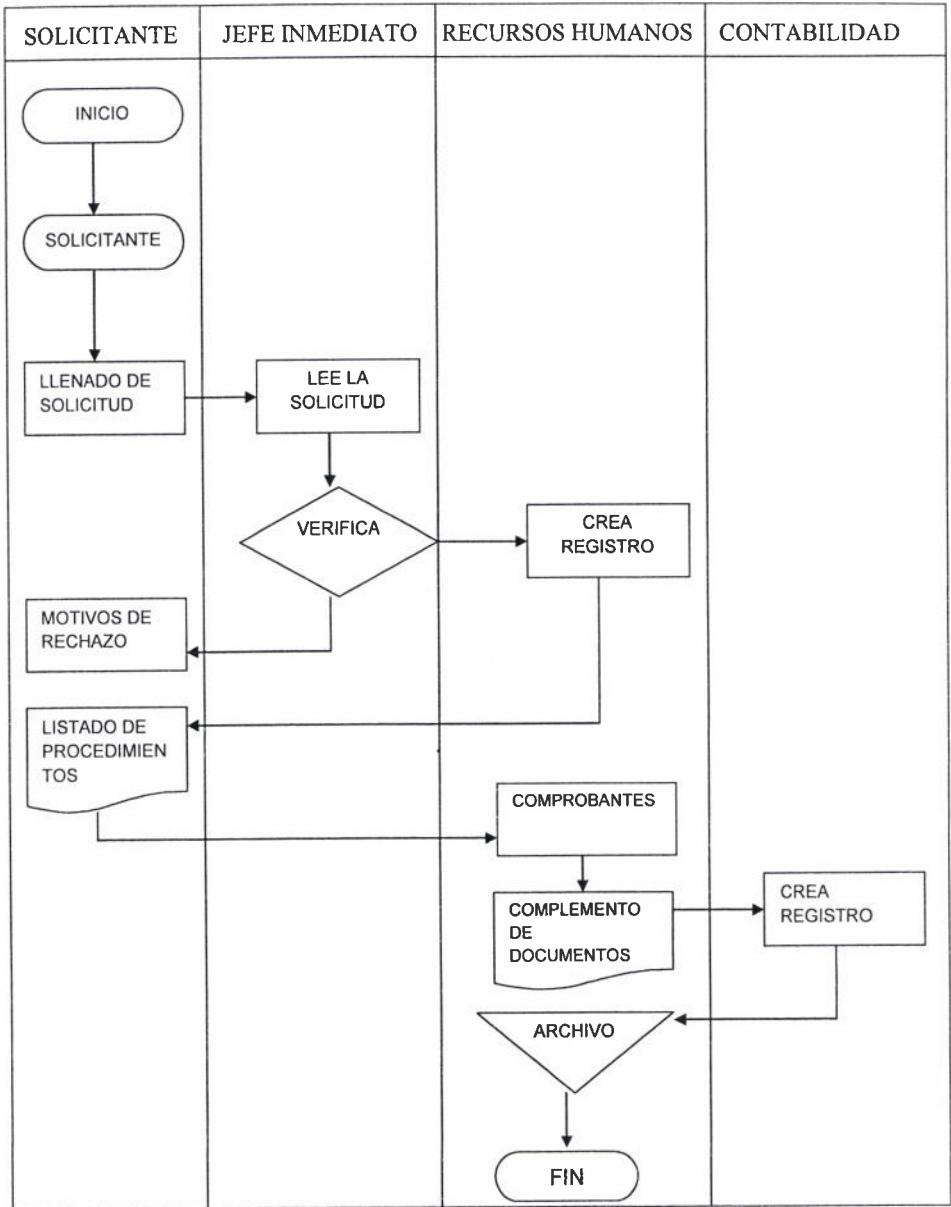
#### PROCEDIMIENTO

1. Al inicio de cada año el personal interesado deberá solicitar a su jefe de departamento la autorización para estudiar determinada carrera a nivel de licenciatura, maestría, doctorado o curso de idioma inglés.
2. El jefe de departamento, después de analizar la solicitud emitirá su dictamen aprobando o no la solicitud. Si no la aprueba le comunicará al interesado por escrito las razones del rechazo y si la aprueba trasladará al departamento de Recursos Humanos su dictamen.
3. El departamento de Recursos Humanos recibe la aprobación y crea un registro para el control respectivo y envía al empleado el listado con el procedimiento a seguir.
4. El interesado, para que le sean reembolsados los gastos, deberá presentar cuando termine el período (mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual) una certificación de cursos en la indique fecha y punteo con el cual aprobó el o los cursos (el promedio debe ser 80 o

más) y los comprobantes de pago correspondientes a dicho período; al departamento de Recursos Humanos.

5. Recursos Humanos después de verificar que la documentación cumple los requisitos necesarios, solicita el acreditamiento del valor correspondiente en la cuenta bancaria del empleado y pide al mismo la firma de un recibo y traslada la documentación a contabilidad.
6. Recursos Humanos archiva copia de todos los documentos en el expediente del empleado.

PAGO DE ESTUDIOS AL PERSONAL



## POLÍTICA No. 02 PRÉSTAMOS A EMPLEADOS

PROPÓSITO: La presente norma ha sido diseñada con la finalidad de dar a conocer a todo el personal las directrices para la concesión de créditos.

ALCANCE: La presente norma involucra a todo el personal de la empresa que solicite préstamos y deberá ser aplicada por el departamento de Recursos Humanos quien velará y garantizará su correcta aplicación.

Se concederán préstamos fiduciarios a todo que cumpla con lo siguiente:

1. Antigüedad laboral mínima de 1 año.
2. Su pasivo laboral cubra por lo menos el 75% del valor solicitado.
3. El análisis crediticio revele que su capacidad de endeudamiento está dentro de niveles aceptables en relación con el monto solicitado.
4. Presente un fiador que no sea pariente y que gane igual o más que el y que tenga la misma o mayor antigüedad laboral.
5. Que Gerencia General emita resolución favorable a la solicitud.

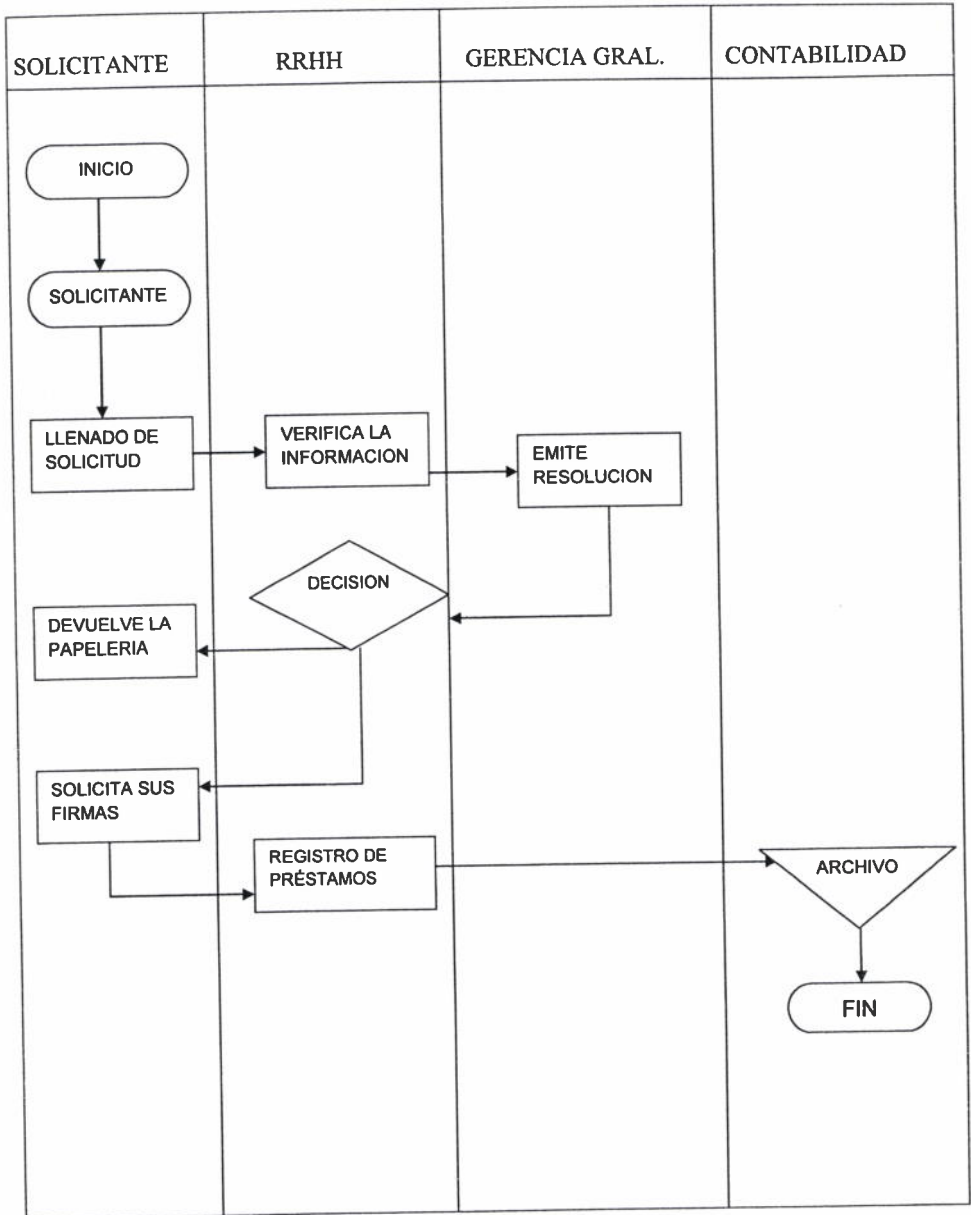
Si el dictamen es favorable se concederá el crédito con un plazo máximo de 36 meses y una tasa porcentual de 5 puntos menos de la tasa promedio aplicada en las operaciones del sistema bancario nacional.

### PROCEDIMIENTO

1. El empleado obtiene la solicitud de préstamo y complementa la misma con la información solicitada de El y su fiador (ver anexo 1).
2. Adjunta la papelería solicitada y la entrega al departamento de Recursos Humanos
3. La Gerencia General realiza la evaluación correspondiente y traslada el expediente al departamento de Recursos Humanos con sus observaciones.
4. Recursos Humanos con base en el análisis realizado emite resolución y traslada el expediente al departamento de Contabilidad.

5. Si la misma es desfavorable el departamento de Recursos Humanos comunica al empleado y le devuelve la papelería presentada; si es favorable comunica al empleado, emite pagaré y solicita la firma del empleado y el fiador en dicho documento.
6. Después de obtener las firmas correspondientes solicita el crédito en cuenta de banco del empleado, crea registro en el sistema de préstamos y envía a contabilidad.
7. Archiva copia de todos los documentos en el expediente del préstamo.

PRESTAMOS A EMPLEADOS





## POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

### POLÍTICA No. 03 FOTOCOPIADO DE DOCUMENTOS OFICINAS ADMINISTRATIVAS

PROPÓSITO: La presente política es emitida con la finalidad de normar la obtención de fotocopias de documentos dentro de la empresa.

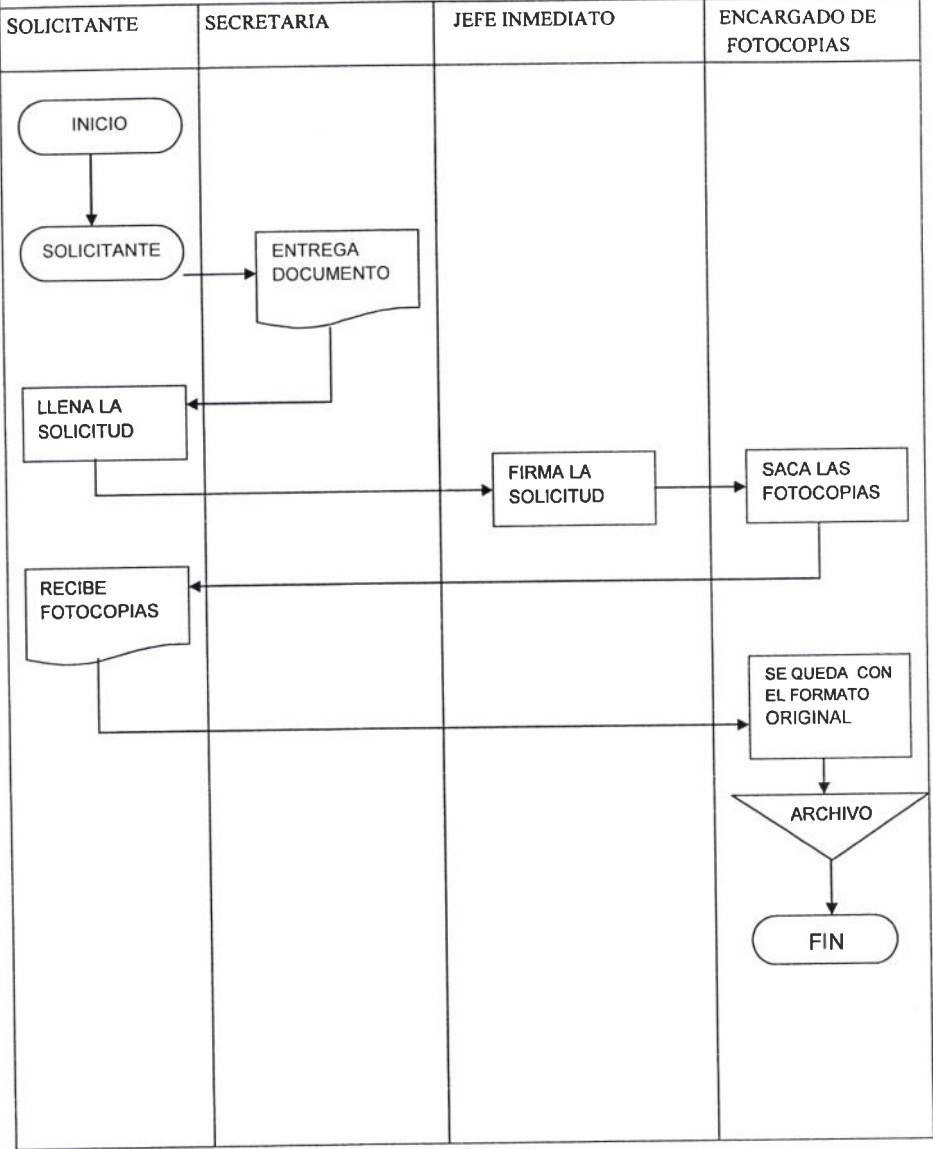
ALCANCE: La presente norma involucra a todo el personal administrativo de la empresa que necesite obtener fotocopias de documentos y deberá ser aplicada por el Departamento de Recursos Humanos quien velará por su correcta aplicación.

Todo el personal que necesite obtener fotocopias de cualquier documento deberá hacerlo por medio del centro de fotocopiado instalado en las oficinas de la empresa, para lo cual se le asignará un código de ingreso el cual será personal e intransferible por medio del cual se podrá realizar un reporte mensual que permita verificar la cantidad de fotocopias efectuadas por usuario.

#### PROCEDIMIENTO

1. El empleado obtiene su código de ingreso para sacar fotocopias
2. Llena dicha solicitud consignando en la misma nombre de los documentos a fotocopiar, cantidad de fotocopias y motivo, código de empleado, departamento al que pertenece y centro de costo.
3. Luego obtiene firma de autorización de su jefe inmediato.
4. Presenta la solicitud firmada de autorizado y los documentos a fotocopiar al encargado del centro de fotocopiado.
5. El encargado realiza fotocopias las cuales entrega al solicitante y se queda con el formato de solicitud.
6. Registra la solicitud en el sistema electrónico para el control respectivo y archiva la misma.

FOTOCOPIAS DE DOCUMENTOS



## **POLÍTICA No. 04 DESPACHOS DE PROVEEDURIA**

**PROPÓSITO:** La presente política fue autorizada con la finalidad de reglamentar los despachos de proveeduría a los diferentes departamentos de la empresa.

**ALCANCE:** La presente norma involucra a todos los departamentos de la empresa que solicitan periódicamente útiles de oficina para el funcionamiento del mismo. Deberá ser aplicada por el Departamento Administrativo quien velará por su correcta aplicación.

Los despachos de proveeduría a los diferentes departamentos de la empresa se realizarán una vez al mes, entre el 5 y el 10 del mes siguiente al de la solicitud.

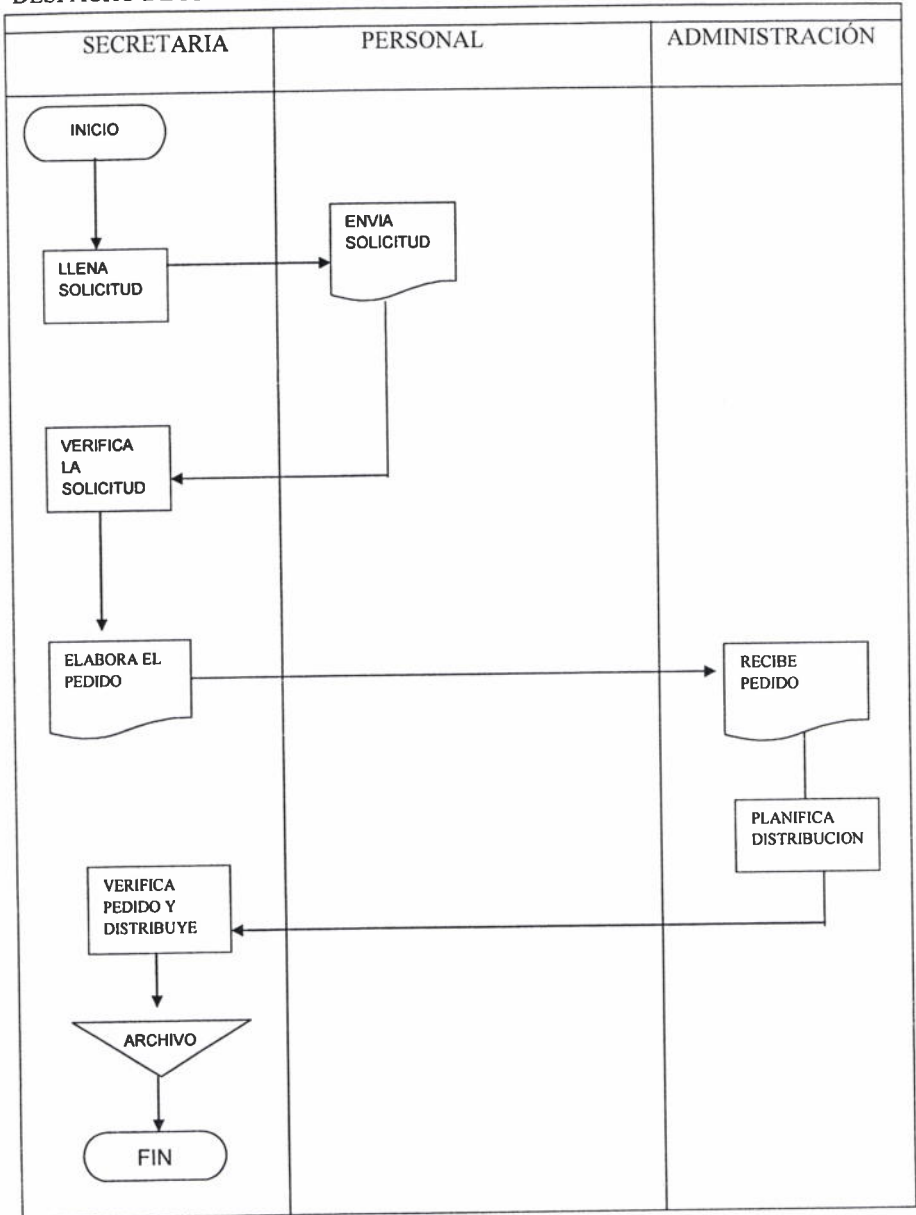
Todos los departamentos que necesiten útiles de oficina deberán entregar su pedido de proveeduría al Departamento Administrativo entre el 25 y 30 de cada mes.

No se recibirán solicitudes, ni se despacharán materiales fuera de los límites establecidos en esta política.

### **PROCEDIMIENTO**

1. La secretaria del departamento, solicita con anticipación a la fecha límite, cada mes, a todo el personal del mismo un listado de los materiales que necesitan.
2. Con base en todos los listados recibidos elabora pedido de proveeduría, en formato pre impreso de acuerdo con listado codificado y solicita visto bueno del jefe del departamento. (ver anexo 2)
3. Con visto bueno, trasladada pedido al encargado de proveeduría.
4. Encargado de proveeduría recibe pedido, verifica existencias y planifica la distribución.
5. Dentro de los límites de tiempo establecidos, encargado de proveeduría entrega a secretaria los materiales solicitados, pidiendo firma de recibido y archiva copias de pedidos y notas de entrega.
6. Secretaria verifica que el pedido este completo firma de recibo y distribuye a cada empleado lo que solicitó.
7. Obtiene firmas de recibo y archiva documentos.

# DESPACHO DE PROVEDURÍA



## **POLÍTICA No. 05 SERVICIO DE CAFETERÍA**

**PROPÓSITO:** La presente política se emite con el objetivo de normar la prestación del servicio de cafetería para todos los empleados de la empresa.

**ALCANCE:** La presente norma involucra a todos los empleados de la empresa que hacen uso de la prestación del servicio de cafetería. Deberá ser aplicada por el Departamento de Recursos Humanos quien velará por su correcta aplicación.

Todos los empleados que laboran en la empresa pueden hacer uso del servicio de cafetería, por medio de vales que deberán entregar al momento de solicitar el mismo.

Los vales para el servicio de cafetería serán distribuidos por el departamento de Recursos Humanos y le dan derecho al empleado a hacer uso del servicio, ya sea para refacción o almuerzo, sin tener que efectuar pago alguno en ese momento (Ver anexo 3).

El valor por servicio de cafetería solicitado le será descontado al empleado en la nómina de sueldos en forma quincenal y deberá cubrir únicamente el 70% de dicho valor, el 30% restante será cubierto por la empresa.

El servicio de cafetería permanecerá abierto para los empleados en horario de 9:00 a 18:00 de lunes a viernes.

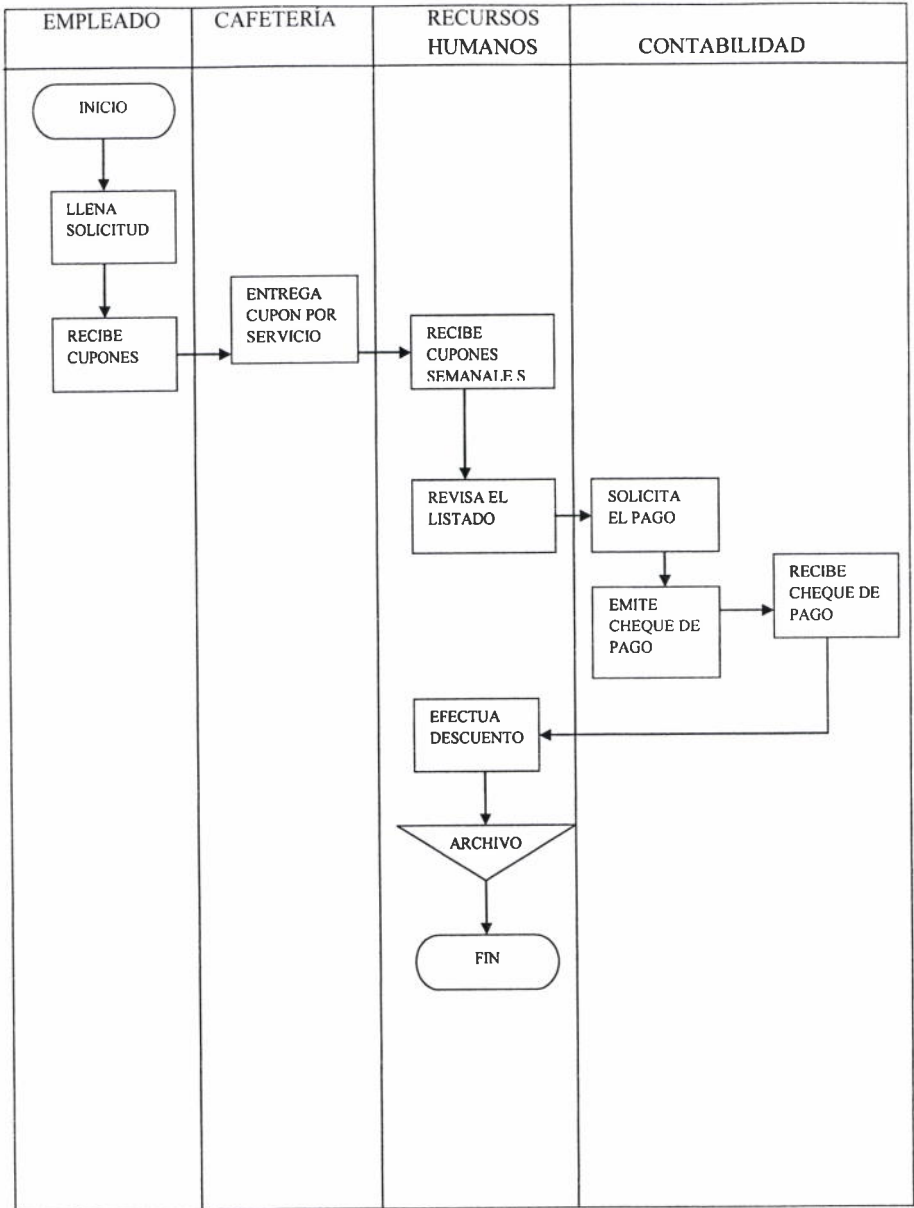
Los períodos de refacción y almuerzo serán asignados por cada jefe de departamento de acuerdo con las necesidades del mismo.

### **PROCEDIMIENTO**

1. Al inicio de la relación laboral el empleado deberá manifestar su deseo o no de hacer uso de la prestación de servicio de cafetería.
2. Mensualmente le serán entregados al empleado que lo requiera los vales correspondientes al mes.
3. El empleado, cuando haga uso del servicio de cafetería entregará el vale correspondiente anotando fecha, departamento al que pertenece y su código.

4. La encargada de cafetería entregará semanalmente al departamento de Recursos Humanos los vales que le hayan sido presentados para su reintegro con un reporte del total de los valores correspondientes.
5. El departamento de Recursos Humanos, revisará el listado semanal y solicitará el pago correspondiente.
6. Recursos Humanos con base en los reportes semanales efectuará los descuentos a los empleados en la nómina quincenal y archivará copia de los reportes.

# SERVICIO DE CAFETERÍA



## **POLÍTICA No. 06 DISCIPLINA**

**PROPÓSITO:** la presente política se emite con el objetivo de normar la disciplina necesaria para todo el personal de la empresa.

**ALCANCE:** la presente norma involucra a todos los empleados de la financiera. Deberá ser aplicada por el departamento de Recursos Humanos quien velará por su correcta aplicación.

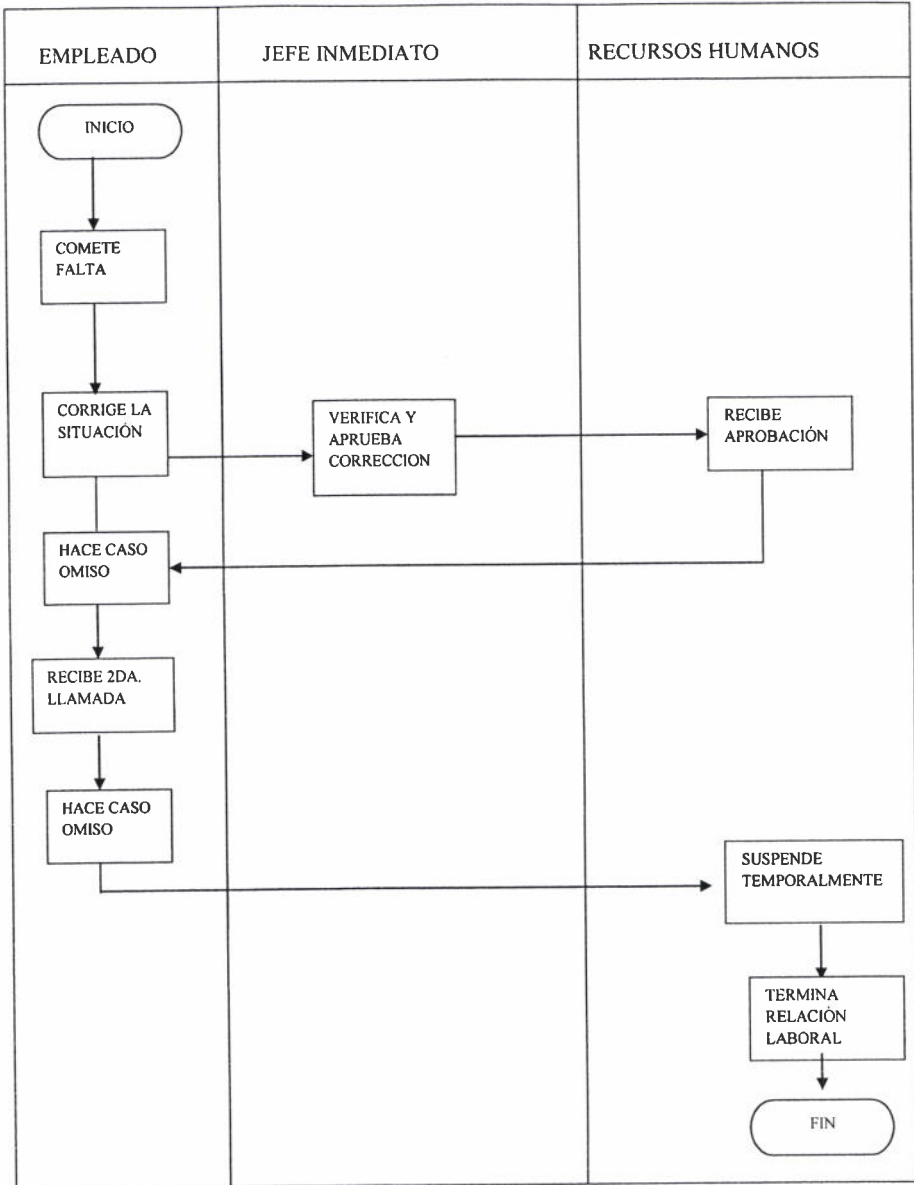
Los empleados deberán tomar en cuenta la presente en todo momento.

### **PROCEDIMIENTO**

1. El empleado, al cometer una falta, será informado verbalmente de su falta y deberá ser corregida en un lapso no mayor de 5 días calendario. La falta será anotada en su registro de empleado.
2. Después de corregir la situación, su jefe inmediato superior verificará y aprobará la corrección, notificando de la misma a Recursos Humanos.
3. Si el empleado hace caso omiso de la primera llamada de atención, se le dará una segunda llamada por escrito en la cual tendrá la oportunidad para corregir la situación en 3 días.
4. Si se hace caso omiso de la segunda llamada de atención, se le suspenderá temporalmente de sus labores, sin goce de sueldo o se dará por terminada su relación laboral.
5. La financiera, se reserva el derecho de levantar la suspensión, hasta estar totalmente conforme con la solución de la falta y comprobar que si cumple con lo indicado en sus tareas.



DISCIPLINA



## POLÍTICA No.7: POLÍTICA SALARIAL

Para los trabajadores de SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A. se ha estipulado lo siguiente:

- Vacaciones: Quince días hábiles. Debido a la naturaleza de la empresa, las vacaciones tendrán lugar durante la última quincena del mes de diciembre de cada año;
- Horas Extras: Cada hora extra trabajada se pagará de conformidad con la ley . En caso de que cualquier empleado trabajará durante horas fuera de su jornada de trabajo normal, y esto se deba por errores que él haya cometido, no se le pagarán horas extras. El tiempo fuera de la jornada normal de trabajo en que laboren los empleados cuyo ingreso conste de un sueldo base más comisiones, no se les considerará como horas extras, por lo que no se les pagarán como tal, ya que serían sus comisiones las que aumentarían al aumentar su jornada de trabajo;
- Aguinaldos: Todo trabajador recibirá una cantidad no menor al sueldo que recibe mensualmente como aguinaldo, a través de un depósito a su cuenta personal en su totalidad.
- Forma de pago: El salario, horas extras y bonificaciones serán pagadas quincenalmente y con cheque.
- Incentivos: Como incentivo se le proporcionará a cada empleado la cantidad de Q.28.00 cada quince días si se presentan al trabajo sin ninguna tardanza durante ese tiempo.
- Bonificaciones: Se repartirá el 5% del total de utilidades repartida entre todo el personal, dependiendo del total de la ganancia durante cada año.

## GLOSARIO

**ACCIÓN:** Actividad que se da en determinado movimiento.

**ACREDITAR:** Dar testimonio en documento fehaciente de que una persona lleva facultades para desempeñar comisión o encargo.

**ALCANCE:** Distancia hacia donde se pretende llegar, trascendencia, alcanzadura.

**ACTIVIDAD:** Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

**CRÉDITO:** Derecho que uno tiene a recibir de otro alguna cosa, por lo común dinero, opinión que goza una persona de que satisfará puntualmente los compromisos que contraiga.

**DEPARTAMENTO:** Ramas administrativas que surgen de una estructura organizacional.

**EXCEPCIÓN:** que se aparta de la regla o condición general de las demás de su especie.

**FIDUCIARIO:** Es el que tiene la titularidad de los bienes o derechos fideicomisitos y se encarga de la realización de los fines del fideicomiso, es decir cumple la función de administrador.

**MANUAL:** Libro que contiene abreviadas las nociones, funciones, formas principales de una empresa.

**POLÍTICAS:** Relativo a la organización. Conjunto de normas que deben cumplirse.

## Solicitud de préstamo interno

### INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE

Nombre:

Fecha de nacimiento:

No. Cédula:

Teléfonos:

Dirección actual:

Ciudad:

Departamento:

Zona:

Propia rentada

Pagos mensuales:

Plazo aun pendiente:

Dirección anterior

Ciudad:

Departamento:

Zona:

Propia rentada

Tiempo de residir:

### INFORMACIÓN LABORAL

Puesto:

Salario actual:

Ingreso anual

Jefe inmediato:

Puesto anterior:

Tiempo:

Nombre de pariente que no viva con usted:

Dirección:

Teléfono:

Ciudad:

Departamento:

Zona:

Parentesco:

### INFORMACIÓN DEL FIADOR

Nombre:

Fecha de nacimiento:

No. cédula:

Teléfono:

Dirección Actual:

Ciudad:

Departamento:

Zona:

Casa Propia o rentada:

Pagos mensuales:

Tiempo de residir:

### INFORMACIÓN LABORAL

Jefe inmediato:

Tiempo:

## Solicitud de préstamo interno

Puesto:	Salario actual	Ingreso anual:	
Nombre de un pariente que no viva con usted:			
Dirección:		Teléfono:	
Ciudad:	Departamento:	Zona:	
Parentesco:			
<b>TARJETAS DE CRÉDITO</b>			
Emisor	No. Tarjeta	Monto adeudado	Pagos mensuales
<b>VEHICULOS</b>			
Tipo de vehículo	Modelo	Tipo	Valor:
Yo, autorizo a Servicios para Centrales S.A. para verificar la Información aquí descrita.			
Firma de solicitante			Fecha
Firma de Fiador			Fecha



## Vale de Cafetería

# Cafetería



Este documento solo es válido para la cafetería asignada por la empresa, es personal e intransferible.

Para: .....

Por concepto de .....

Fecha de emisión .....

Servicios para centrales.

No. 00001

## **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

Guía de procedimientos para la incorporación de nuevo talento humano, que especifica los pasos del reclutamiento, selección y contratación eficaz dentro de la empresa.

**SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A.**



## Índice

Contenido	Página
Proceso Descriptivo de Reclutamiento.....	67
Reclutamiento Interno.....	67
Reclutamiento Externo.....	68
Interinatos.....	69
Selección y Entrevistas.....	70
Pruebas Técnicas y Referencias.....	71
Selección y Notificación.....	72
Contratos.....	72
Prácticas Estudiantiles.....	74
Anexos.....	75

## Introducción

El propósito de este manual es proporcionar al personal del área administrativa, los aspectos generales que norman las actividades inherentes a la selección, reclutamiento y contratación del personal de Servicios de Transferencia, S.A. los cuales deben de considerarse para ocupar las plazas vacantes dentro de la compañía.

Es importante que este manual en ningún momento sustituya las disposiciones legales sobre la materia, el buen juicio y habilidad administrativa de quienes lo llevan a la práctica, la flexibilidad para efectuar cambios con el objetivo de adaptarse a situaciones no previstas y a nuevos acontecimientos fue el factor que se consideró para su elaboración.

## Justificación del Manual

Existen dos razones de sumo interés que motivó la elaboración del presente manual; la primera que en el momento que se necesita seleccionar, reclutar y contratar personal para determinada vacante los Gerentes de Área así como el personal administrativo en general no cuenta con una herramienta que oriente, guíe y respalde ésta actividad; la segunda razón, consiste en que el personal de Servicios de Transferencia, S.A. desconoce las aplicaciones que existen para aplicar a una posición vacante, el área a la cual dirigirse y los pasos a seguir para optar una posición tanto de personal interno como externo. La implementación de este manual contribuirá no solo al departamento de Recursos Humanos, sino también al talento humano.

## Objetivo General

Seleccionar a la persona idónea para la plaza vacante y que sirva como herramienta de apoyo, que favorezca el mejoramiento de los controles y políticas a seguir para cada uno de los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal.

## Objetivos Específicos

Ser una organización efectiva cuya principal fortaleza es la contribución de cada persona a la misma. Una organización que cuente y se beneficie de una fuerza laboral identificada con los objetivos y metas de la organización.

Asegurar que las personas contratadas tengan éxito y un alto desempeño dentro de nuestra organización, a través de la implementación de un proceso sistemático de selección eficaz, que nos permita identificar y evaluar a las personas en forma objetiva e imparcial, con las competencias requeridas para el puesto.

## Alcance

En el desarrollo de la investigación se logró determinar que no se cuenta con un manual donde estén determinadas las funciones y responsabilidades del personal de la institución, el trabajo se ejecuta en una forma empírica, confiando en la experiencia y los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida del personal ejecutante. Al contar con el manual, se espera que los problemas con los que la institución siempre ha contado, se eliminen o reduzcan en buen porcentaje

## Beneficios

- Servir como medio de consulta para los colaboradores.
- Que los gerentes y colaboradores conozcan cual es la trayectoria de determinado trámite o gestión.
- Ahorrar tiempo y un buen manejo de los recursos de la empresa.

## Revisiones y actualizaciones

Revisar anualmente los procedimientos para evaluar si se están llevando a cabo como fueron establecidos en el manual.

Efectuar cambios en los procedimientos cuando sea necesario.

Dar a conocer sobre alguna inconformidad que se tenga.

## Enfoque de Derechos

En los procesos de reclutamiento y selección, se presta especial atención al enfoque de derechos, y dependen de la naturaleza de cada puesto, se decide el hincapié que se le dará a los siguientes temas:

Experiencia en procesos participativos y en el poder involucrar a otras personas en la toma de decisiones.

Sentido de responsabilidad, no solamente propia sino también en la solidaridad humana.

La valoración que se da a la dignidad humana y justicia social.

**Transparencia, confidencialidad y confiabilidad del proceso**

El proceso de reclutamiento y selección deberá ser transparente y se desarrolla a través de una serie de pasos debidamente estructurados en función de las características del puesto y sus necesidades. Es un proceso confiable y objetivo que garantiza un trato justo, equitativo y digno hacia todas las personas que aplican cuando existe oportunidad de aplicar a una vacante.

## Proceso descriptivo de reclutamiento, selección y contratación

El reclutamiento, selección y contratación de personal tiene como finalidad atraer y dotar a la organización de recurso humano de alta calidad. En el caso de personal contratado en SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A. se deberá realizar el siguiente procedimiento:

### Reclutamiento interno

Servicios Para Centrales, S.A, da prioridad a quienes internamente muestran interés en una posición vacante o nueva y cumplen requisitos para la aplicación de un puesto, lo cual implica:

Para personas identificadas dentro de la empresa que cumplen con los requisitos para cubrir la posición vacante, su jefe inmediato analiza su trayectoria y su proyección de éxito. El personal de la empresa tendrá una ventaja competitiva comparada con los procesos externos. Una vez acordado el jefe inmediato procederá a ofrecer la posición a la persona calificada.

Cuando se determine que existe más de una persona en la organización que cumple requisitos para la posición, Recursos Humanos publicará la posición internamente proporcionando dos semanas de plazo para recibir aplicaciones internas, estas deben ser enviadas en forma de memorando con visto bueno del jefe inmediato (ver formato 1).

Las personas interesadas en aplicar a una posición publicada deberán preparar una comunicación por escrito dirigida a Recursos Humanos informando sobre su interés en el puesto, la cual deberá tener la aprobación de su jefe inmediato. Para que una persona pueda aplicar o otra posición dentro de Servicios de Transferencia, S.A. Deberá haber trabajado por lo menos seis meses en la organización.

## Reclutamiento externo

Si en el proceso de selección interna no ha dado como resultado una promoción o traslado, se procede con el reclutamiento externo, el cual tiene como objetivo atraer a candidatos/as que cumplan con los requisitos que el puesto exige, de manera selectiva, utilizando varios medios de divulgación.

Cuando Recursos Humanos determina que existe una persona internamente que cumple parcialmente con los requisitos del puesto, se podrá optar por realizar en forma simultánea el reclutamiento interno y externo.

Recursos Humanos podrá invitar al personal que labora en la organización a que refieran candidatos para que estos sean considerados en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Otras fuentes de reclutamiento son a través de:

- Referencias de organizaciones similares.

Publicación en la prensa. Esta se hace previa autorización de Gerencia General se hace en día lunes, en el diario de mayor circulación nacional cuando sea necesario, y se solicita se entreguen aplicaciones en el lapso de una semana. (Ver formato 2)

## Encargado de posición en forma interina

En el caso de producirse una vacante y de no haber una persona seleccionada para dicha posición, es política seleccionar una persona para que asuma en forma interina el cargo vacante hasta que la organización cuente con una definición acerca de cómo se abordará la plaza.

Será responsabilidad del jefe inmediato conjuntamente con Recursos Humanos analizar la persona más calificada para asumir la posición temporalmente.

El jefe inmediato planteará la posibilidad de ocupar la plaza de forma interina a la persona seleccionada para conocer sobre su interés y aceptación

Durante el período de interinato, la persona encargada de la posición mantendrá el sueldo de su cargo permanente y a partir del momento en que se haga efectiva la posición interina la persona a cargo recibirá un bono que definirá la Gerencia General por concepto de aumento de responsabilidad temporal, el cual será pagado mensualmente hasta finalizar el período de interinato.

Una vez definido Recursos Humanos oficializará el interinato en la que se dejará explícito las condiciones del mismo.

El jefe inmediato deberá ser quien de el acompañamiento e inducción al puesto que ejecutara el empleado de forma interina

El periodo máximo del interinato será de tres meses

La persona que lo ocupe tendrá asegurado su anterior puesto al momento de concluir el interinato. Asimismo de ninguna manera se considerará un despido indirecto ejecutar la finalización del interinato.

Es responsabilidad de Recursos Humanos avisar formalmente el nombramiento interino de la plaza a la persona ocupante y al jefe inmediato.



## Selección de currícula

El Jefe Inmediato deberá analizar la currícula eligiendo entre 3 y 6 posibles candidatos/as. Para el efecto, se deberá de completar el formulario de ponderación de candidatos, en las observaciones incluir al o los candidatos que mejor calificación hayan obtenido.

La ponderación se realiza sobre la escala de 10 puntos, distribuidos en cuatro categorías:

- Profesión
- Experiencia
- Habilidades
- Competencias

Depende del tipo de posición a cubrir, así será el valor otorgado a cada categoría. Finalmente Recursos Humanos y el Gerente / Jefe Inmediato, harán una calificación cruzada y seleccionarán al o los candidatos de mayor puntaje. (Ver formato 3)

## Entrevistas

Todos/as los/as candidatos/as finalistas se someten a una entrevista previa planificada y llevada a cabo por RRHH y al mismo tiempo llenar la solicitud de empleo para posteriormente ser entrevistada por Gerencia General. El objetivo de las entrevista es proporcionar al jefe inmediato información mas detallada sobre las personas entrevistadas.

El objetivo fundamental de la entrevista es determinar cómo el/la candidata/a se comportará cuando esté trabajando, cómo resolverá problemas, cómo se relacionará con otros empleados/as y cuanto éxito tendrá en el desempeño de sus labores.

Las personas encargadas de llevar a cabo las entrevistas pueden ser el Gerente / Jefe Inmediato, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos.

## Pruebas técnicas

Si el candidato/a pasa el proceso de entrevistas, se procederá a realizar las pruebas correspondientes a través de la entidad contratada para la realización de las mismas, tales como (pruebas psicológicas, psicométricas, de habilidades)

Redacción y estilo aplica para todos los puestos con excepción de los puestos misceláneos.

Conducción de vehículo, cuando aplique (esta prueba se realiza con el apoyo de Administración).

Prueba técnica, aplica para todos los puestos con excepción de puestos misceláneos.

## Obtención de referencias

Se realiza telefónicamente consultando al jefe inmediato del/la candidato/a finalista, al Departamento de Recursos Humanos o de personal de la empresa u organización en la que laboró anteriormente.

De preferencia se busca tener como mínimo referencias de dos empresas en las que ha trabajado anteriormente.

## Selección

El objetivo de la selección es escoger entre los candidatos/as reclutados/as aquellos/as que tengan mayores probabilidades de adaptarse al puesto y cuidar que las propuestas satisfagan los requisitos y características del puesto. Cada Gerente / jefe inmediato, tiene la facultad de tomar la decisión sobre la persona a contratar para ocupar el puesto vacante dentro de su estructura o área específica

## Selección candidato/a interno/a

En el caso que el candidato finalista sea interno, el jefe inmediato y RRHH, revisa las evaluaciones de los dos últimos años así como los programas de capacitación realizadas y su perfil profesional.

## Selección candidato/a externo/a

Una vez realizada las pruebas técnicas, se realizará el proceso de selección basado en la nota final obtenida y en los resultados entregados por la empresa externa de evaluación.

Recursos Humanos, Gerencia General y Gerencia / Jefe Inmediato, revisarán los expedientes seleccionarán al candidato/a final.

Recursos Humanos notifica oficialmente a la persona seleccionada y establece la fecha de inicio de labores.

## Notificación a candidatos/as no seleccionados

A los/as candidatos/as no seleccionados que llegaron a la fase de entrevista, se les comunicará: en caso de candidatos internos por escrito, en caso de candidatos externos podrá hacerse en forma verbal o por escrito, indicando la razón por la cual no han sido seleccionados/as.

## Contratos

Recursos Humanos elaborará el contrato de trabajo y de Servicios Profesionales y demás documentos requeridos para el ingreso de la persona a Servicios de Transferencia, S.A.

Por contrato de trabajo se entenderá el convenio escrito mediante el cual una persona se compromete con SERVICIOS PARA CENTRALES a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su relación de dependencia laboral, y deberá contener al menos los siguientes elementos:

Nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.

Fecha de iniciación de la relación de trabajo.

Indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.

Lugar o lugares donde debe prestar los servicios.

Designación precisa del lugar donde vive el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.

Duración del contrato.

Tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.

Salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador.

Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.

Lugar y fecha de celebración del contrato.

Firmas de los contratantes.

El contrato así suscrito deberá ser registrado a la Inspección General de Trabajo en el caso de Contratos Individuales de Trabajo en el caso de Contrato por Servicios Profesionales se custodiarán los originales en el Departamento Legal de la organización y una copia fiel del mismo en el expediente respectivo del colaborador los cuales se encuentran en RRHH.

## Posiciones Regulares

Comprende personal con contrato a plazo fijo o indefinido con jornadas de horario completo que de acuerdo al Código de Trabajo son ocho horas hábiles de trabajo.

**Contrato a Plazo Fijo.** Esta modalidad se hará cuando se especifica plazo para su terminación. Debiendo observarse el período de prueba de sesenta días, como establece el Código de Trabajo, período durante el cual cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato libremente. Vencido el período de prueba, se entenderá que el contrato continúa en vigencia hasta completar su plazo.

**Contrato por Tiempo Indefinido.-** Esta modalidad se hará cuando no se especifica tiempo para su terminación.

**Contrataciones por Servicios Profesionales.-** Esta modalidad de contratación se utilizará cuando dentro de SERVICIOS DE TRANSFERENCIA, S.A. exista la necesidad de contratar los servicios profesionales de una persona para que realice determinada actividad PROFESIONAL, dejando claramente establecido dentro del contrato las funciones que realizará y condiciones laborales

### Prácticas estudiantiles

El inicio del proceso se oficializa mediante una “Solicitud de Prácticas Estudiantiles” que debe ser llenada por el estudiante solicitante y al mismo tiempo deberá presentar una carta de la entidad educativa donde certifique que el solicitante es estudiante de dicho plantel educativo.

Posteriormente se traslada a Gerencia General la solicitud de aprobación para realizar las prácticas estudiantiles, después de aprobado depende de la profesión del solicitante se ubicará en el departamento donde sea requerido apoyo previa evaluación que la practicante estudiantil las realice en áreas afines a su carrera.

## **Anexos**

## CONTRATACION DE PERSONAL

Para: Relaciones Laborales  
CC:  
De:  
Fecha:  
Asunto: Contratación de personal

---

AREA:					
Nombre	Puesto	Presupuesto	Salario acordado	Fecha de inicio	Observaciones
					<b>Indicar si salario incluye bonificación incentivo y si tendrá ajuste salarial luego de ser confirmado en el puesto.</b>

Sin otro particular agradezco su amable atención al presente,

(f) \_\_\_\_\_

Anuncio en prensa



**SERVICIOS PARA CENTRALES S.A.**

**Contratará**

**(nombre del puesto)**

**REQUISITOS**

**Conocimientos y habilidades :**

EXPERIENCIA:

•

OTROS REQUISITOS:

•

Las personas interesadas en aplicar, que cumplan con los requisitos, deberán enviar su resumen de vida, *con historial y pretensión salarial* a: (dirección de correo electrónico, buzón de prensa y/o dirección de sede regional) a más tardar el \_\_\_\_\_.



## Guía selección de personal

<b>PUESTO:</b>	<b>Evaluador:</b>
<b>AREA:</b>	<b>Fecha:</b>

Perfil	Criterios	Val or	No. De EXPEDIENTE / RV											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>Profesión</b>	Si aplica para el puesto													
<b>Conocimientos</b>	Listar													
<b>Habilidades</b>	Listar													
<b>Experiencia u otros requisitos</b>	Listar													
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>												
<b>OBSERVACIONES</b>														

## Capítulo 9

### Presupuesto

Descripción	Valor en Q.
Recurso Humano para divulgación e implementación	Q.1,710.00
Útiles de Oficina	300.00
Impresión de Manuales	800.00
Encuadernado	100.00
Tinta	200.00
Refacción	500.00
Folletos de información	75.00
Costo salón (tiempo y uso de equipo)	800.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q.4,485.00</b>

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos, 3era. Ed. McGraw Hill
2. Chiavenato, I. (2005), Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
3. Dresler, G. (2001). Administración de Personal (8ª. Ed) México: Prentice Hall Inc
4. El Control como parte del Proceso Administrativo  
Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED, UPANA(2005) Ariel de León
5. Hernández R. Fernández y Baptista (2004). Metodología de la Investigación, 3era Edición,  
México: Mc Graw Hill.
6. Hernández Sampieri, Roberto (2006). Metodología de la Investigación 4ª. Edición,  
México, McGraw Hill.
7. Koontz, H y Weihrich, H. (2004) Administración Una Perspectiva Global (12a. Ed.)  
México:  
McGraw Hill
8. Kotler, P (2004) Administración de Empresas Por:  
Manual de Estilo de Trabajos Académicos, UPANA (2006)
9. Programa de Actualización y Cierre Académico (ACA). Licenciatura en Administración de Empresas. Lic. César Custodio, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Panamericana
10. Robbins, Stephen P. (2004), Comportamiento organizacional, 10ª Ed. México  
Pearson – Prentice Hall
11. Universidad Panamericana (2006) Instituto de Investigaciones Sociales. Manual de Estilo de Trabajos Académicos. Guatemala
12. Universidad Panamericana (2009) Facultad de Ciencias Económicas. Procedimiento para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida. Guatemala

**Leyes:**

1. Ministerio de Trabajo (2005) Código de Trabajo de Guatemala

**Web:**

1. <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>
2. <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/020901085642.html>



## Programa de Socialización de los Manuales

No.	Actividad	Descripción	Horario	Responsable
01	Introducción de Manual de Políticas y Reclutamiento, Selección y Contratación	Breve introducción donde se dará el porque del establecimiento de Manuales dentro de la organización.	8:00 a 8:15	Capitador A Gerente de RRHH
02	Conocimiento de los objetivos de los Manuales propuestos.	Dar a conocer el fin y que es lo que se busca con dar a conocer el contenido y la importancia de los Manuales.	8:00 a 8:15	Capitador A Gerente de RRHH
03	Explicación de políticas de Normativas	Explicación de políticas reglamentarias con referencia a conductas (normativas, comportamientos del personal, entre otros)	8:20 a 10:30	Capitador A Capitador B
04	Coffee Break		10:30 a 11:00	
05	Explicación de políticas de Procedimientos expuestos en Manuales.	Información a colaboradores sobre procedimientos para el cumplimiento de ambos Manuales.	11:00 a 13:30	Capitador B Gerente de RRHH
06	ALMUERZO		13:30 a 14:30	
07	Explicación de políticas de Procedimientos	Información a colaboradores sobre políticas y procedimientos	14:30 a 15:00	Capitador A Gerente de RRHH Capitador B
08	Solución de Dudas	Responder a inquietudes e interrogantes que el personal tenga al haber tenido ya el conocimiento de la importancia de la implementación de ambas herramientas.	Sesión Adicional	Capitador A Gerente de RRHH Capitador B

## **Programa de Sociabilización de Manual de Políticas y Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación**

La sociabilización de los Manuales en la empresa Servicios para Transferencia, S.A. se realizará en una única sesión, dividido en cuatro temas de la siguiente manera:

El primer tema de carácter informativo para dar a conocer la importancia de la elaboración e implementación de dichas herramientas administrativas en la que se dará a conocer el Manual de Políticas.

El segundo tema, servirá para conocer si el personal ha comprendido los diferentes procesos y políticas establecidos y resolver dudas existentes.

El tercer tema, dar a conocer el Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación utilizando la misma mecánica y programación para ambos.

El cuarto tema, se realizará con el fin de conocer dudas en relación a la divulgación del último manual.

### **Seguimiento de la socialización de los Manuales**

Posterior a la socialización de los manuales, se dará seguimiento de su cumplimiento e implementación, a través de pequeñas sesiones de trabajo a nivel de cada departamento y a nivel gerencial, con el departamento de RRHH. Estas sesiones deben realizarse cada tres meses por un período de 6 meses.

Al final del período de seguimiento, se realizará otra sesión general para reforzar la socialización de los manuales, basado en la programación antes descrita.

## Cuestionario recopilación de datos administrativos



---

**Universidad Panamericana**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Plan Fin de Semana, Jornada Matutina**  
**Práctica Empresarial Dirigida PED**

### Objetivo:

Estimado colaborador (a) el presente documento tiene como objetivo la recopilación de información para la elaboración de una Práctica Empresarial Dirigida. Se pretende determinar el rendimiento subjetivo y perceptivo de los colaboradores en el área administrativa de la institución. Por lo que se le solicita, apoye contestando el presente cuestionario.

### Instrucciones:

Por favor marque con una "X" la respuesta que crea conveniente:

1. ¿El horario actual para atender sus actividades asignadas es suficiente?

a. Si

b. No

2. ¿La carga laboral actual, es la adecuada?

a. Si

b. No



3. ¿Considera que cuenta con los lineamientos adecuados para el buen desempeño de sus funciones?

- a. Si
- b. No

4. ¿El contar con Manuales administrativos que optimicen la eficiencia de sus labores considera que lo ayudaría en sus funciones diarias?

- a. Si
- b. No

5. ¿La existencia de controles internos dentro de la organización lo considera como una supervisión extrema para el desempeño de sus funciones?

- a. Si
- b. No

6. ¿Considera justo que todos los colaboradores del área donde se desempeña aporten la misma productividad administrativa?

- a. Si
- b. No

7. ¿Considera que se puede lograr un incremento en la productividad administrativa del área donde se desempeña actualmente?

- a. Si
- b. No

8.¿El área donde Usted se desempeña actualmente presentaría mejores resultados si existiera un control de actividades realizadas?

a. Si

b. No

9.¿Usted estaría de acuerdo en que existiera un método que balanceara la capacidad instalada del área donde se desenvuelve?

a. Si

b. No

10.Con el incremento general de productividad de la empresa, se obtendrá una mejor rentabilidad, por lo que se podría mejorar sus ingresos. ¿Usted apoyaría este proyecto?

a. Si

b. No

11.¿Considera necesaria la contratación de más personal dentro de su área de trabajo?

a. Si

b. No

12.¿Si para la ejecución de sus tareas diarias, se le proporcionará un instructivo a seguir para la minimización de costos en errores cometidos, estaría dispuesto a utilizarlo?

a. Si

b. No

13. ¿Considera que los manuales administrativos son una herramienta importante en las actividades cotidianas?

- a. Si
- b. No

14. ¿Realiza usted la evaluación anual de desempeño con su personal?

- a. Si
- b. No

15. ¿Considera adecuada y oportuna la forma en la que se realiza la evaluación?

- a. Si
- b. No



---

**Universidad Panamericana**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Plan Fin de Semana, Jornada Matutina**  
**Práctica Empresarial Dirigida PED**

**Objetivo:**

Estimado colaborador (a) el presente documento tiene como objetivo la recopilación de información para la elaboración de una Práctica Empresarial Dirigida. Se pretende obtener información acerca de proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa Servicios de Transferencia, S.A. Por lo que se le solicita, apoye contestando el presente cuestionario.

**Instrucciones:**

Por favor marque con una "X" la respuesta que crea conveniente:

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?

a. Si

b. No

2. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo?

Si

No

3. ¿Se verifican los datos de solicitud y referencias de empleos anteriores?

Si

No

4 ¿Se aplican pruebas psicométricas?

Si

No

5. ¿Se ubica a la persona adecuada en el puesto adecuado?

Si

No

6. ¿Existe un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto para la empresa como al puesto que van a desempeñar?

Si

No

7. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se les muestra las instalaciones de la empresa?

Si

No

8. ¿Existe un período de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?

Si

No

9. ¿El personal de nuevo ingreso firma y verifica su contrato laboral?

Si

No

10. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:

a. Capacitación teórica

b. Experiencia

c. Habilidad

d. Integridad

e. Dinamismo

Si

No



---

**Universidad Panamericana**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Plan Fin de Semana, Jornada Matutina**  
**Práctica Empresarial Dirigida PED**

**Objetivo:**

Estimado colaborador (a) el presente documento tiene como objetivo la recopilación de información para la elaboración de una Práctica Empresarial Dirigida. Se pretende obtener información para la propuesta de elaboración de un Manual de Políticas de la empresa Servicios de Transferencia, S.A. Por lo que se le solicita, apoye contestando el presente cuestionario.

**Instrucciones:**

Por favor marque con una "X" la respuesta que crea conveniente:

1. ¿Se encuentra su labor sujeta bajo alguna norma y/o política con que cuenta la institución?

Si

No

2. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

Si

No

3. ¿Considera que es necesario realizar cambios a nivel administrativo?

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

4. ¿Actualmente existen políticas definidas y divulgadas en cuanto a permisos y vacaciones del Personal?

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

5. ¿El personal conoce la política a seguir cuando es necesario contar con permisos especiales?

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

6. Existe una persona que se encargue de divulgar los cambios internos que se llevan a cabo?

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

7. ¿Existe una persona encargada que vela por el cumplimiento de las políticas establecidas?

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



8. Estaría de acuerdo en la aplicación de un Manual de Políticas para la empresa Servicios de Transferencia, S.A.?

Si

No

9. ¿Se implementan políticas de acuerdo a las metas de la organización?

Si

No